L'EXPÉRIENCE JAPONAISE

relations industrielles du Japon moderne

Charles J. Connaghan

Publié sous l'autorité de l'honorable Charles L. Caccia,
ministre du Travail, Gouvernement du Canada

Les opinions émises par l'auteur ne reflètent pas nécessairement
les vues et les politiques du Ministère.

Also available in English under the title

The Japanese Way: Contemporary Industrial Relations in Japan

Distribué par le

Centre de distribution du Ministère
Travail Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0J2

(819) 994-0543

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1982

N° de cat. L 31-32/1982F

ISBN 0-662-91608-5

Imprimé au Canada

Photographies du Bureau commercial
extérieur du Japon de Toronto

AVANT-PROPOS

Au Canada, nous sommes tellement habitués à l'esprit de conflit qui règne dans la négociation collective et les relations patronales-syndicales que nous nous méfions fortement des régimes industriels qui n'admettent pas un tel antagonisme. Pourtant, à intervalles réguliers, lorsque les relations syndicales-patronales sont à ce point tendues que des grèves générales s'ensuivent, certains proclament qu'"il doit exister une meilleure voie". Malheureusement, les recherches en ce sens ne sont pas soutenues.

Nous avons donc rédigé le présent ouvrage sur les relations industrielles au Japon, afin d'élargir nos connaissances sur d'autres régimes de relations industrielles.

Nous avons ainsi tenté de décrire les grandes lignes du régime japonais de relations industrielles. D'une part, les traditions culturelles et historiques sont fermement enracinées, et d'autre part, on y utilise largement la technologie de pointe et les techniques modernes de gestion. L'ensemble de ces facteurs ont conféré au Japon le rôle de chef de file du monde industrialisé moderne.

Nombre de raisons ont été avancées pour expliquer ce qu'on a convenu d'appeler le "miracle économique", ce miracle qui a tiré le Japon de la ruine en 1945 et l'a placé au rang de chef de file de l'économie. Cependant, bien des gens à l'extérieur du Japon n'ont pas reconnu à sa juste valeur le régime de relations industrielles japonais et le fructueux climat des relations entre employeurs et employés qui s'y est créé depuis 1945. Des facteurs clés ont contribué à accomplir ce miracle économique.

Nous avons entrepris cette étude pour déterminer les avantages de ce régime, ainsi que ceux du cadre général des relations industrielles qui l'entoure.

Pour obtenir les données nécessaires, des recherches ont été entreprises au Japon, à l'automne de 1980, et des entrevues poussées ont été faites auprès de plus de 70 praticiens des relations industrielles à l'emploi des syndicats, du patronat et du gouvernement.

La présente étude a une portée beaucoup plus large que mon étude de 1977 sur les relations industrielles en République fédérale d'Allemagne, intitulée Association ou mariage de convenance, parce que le caractère unique du régime japonais nous a obligé à examiner les influences économiques et législatives en profondeur, de même que le climat courant des relations industrielles.

Le présent ouvrage se veut un document de référence et s'adresse à ceux qui veulent connaître de nouvelles façons d'envisager le monde changeant des relations industrielles.

Charles J. Connaghan

TABLE DES MATIÈRES

		Page
CHAPITRE I	- RELATIONS INDUSTRIELLES AU JAPON.....	1
	- Le miracle économique	3
	- Salaires	4
	- Syndicalisme au Japon	5
	- Relations patronales-ouvrières	8
	- Législation ouvrière - Le secteur privé	9
	- Le secteur public	12
	- Structure des syndicats	13
	- Négociation collective - Le secteur privé	14
	- Le secteur public	15
	- Normes de travail	16
	- Mesures relatives à l'emploi	17
	- Le système d'emploi	23
	- Chômage	24
CHAPITRE II	- RELATIONS DU TRAVAIL AU JAPON	27
	- Le processus de la négociation collective	29
	- La collaboration patronale-syndicale	30
	- Le tripartisme au Japon	35
	- Les associations d'employeurs	37
	- Conflits de travail	38
	- Le droit du travail	39
	- Le mouvement ouvrier japonais	44
	- Centrales syndicales	44
CHAPITRE III	- INDUSTRIES JAPONAISES	53
	- L'industrie sidérurgique	55
	- La Fédération japonaise des syndicats des travailleurs du fer et de l'acier (TEKKORORENN) ...	57
	- La Société sidérurgique nipponne	59
	- L'usine Kimutsu	61
	- L'industrie automobile	63
	- La Fédération des syndicats des travailleurs de l'automobile du Japon	63
	- La Compagnie automobile Toyota	64
CHAPITRE IV	- LÉGISLATION DES RELATIONS INDUSTRIELLES	69
	- Relations du travail	71
	- Normes de travail	72
	- Santé et sécurité au travail	74
	- Sécurité d'emploi	75
	- Formation professionnelle	78
	- Assurance des travailleurs	78
	- Bien-être des travailleurs, organisations et autres lois	79

		Page
CHAPITRE V	- PRODUCTIVITÉ JAPONAISE	83
	- Le Centre d'étude japonais de la productivité	85
	- Le registre de la productivité	86
	- Investissements en capital	88
	- Conservation de l'énergie	89
	- Contrôle de la qualité	89
	- Gestion des stocks	95
	- Participation gouvernementale	95
CHAPITRE VI	- COMPARAISON ENTRE TROIS PAYS	97
	- La stabilité de la négociation collective	99
	- L'organisation des mouvements ouvriers	102
	- Le nombre de syndicats	103
	- Taux de syndicalisation	104
	- La négociation collective	104
	- La participation des employés	104
	- La participation financière	106
	- Les syndicats et la politique	106
	- Les associations d'employeurs	107
	- Le tripartisme	108
	- Données économiques sur la négociation collective	109
	- La législation du travail	109
	- L'arbitrage des conflits	109
	- Les employés du secteur public	110
CHAPITRE VII	- MOYENS D'ACTION PROPOSÉS	111
TABLEAUX ANNEXES		121
REMERCIEMENTS		129
BIBLIOGRAPHIE		137
NOTES SUR L'AUTEUR		143

CHAPITRE I

RELATIONS INDUSTRIELLES AU JAPON

LE MIRACLE ÉCONOMIQUE

Toute étude du Japon contemporain doit tenir compte de la croissance phénoménale que connaît le pays depuis 1945, sur le plan économique, croissance souvent nommée "le miracle économique japonais". Au cours des années 60, le produit national brut du Japon a connu un taux de croissance annuel de plus de 10 p. 100, et durant cette période, le Japon, caractérisé par une économie de base modeste, est devenu un important pays industriel. Toutefois, en 1973, la crise du pétrole a ralenti sa croissance économique et, durant la période de redressement économique de 1976-1978, la croissance annuelle moyenne était de 5,9 p. 100.

En 1977, le produit national brut du Japon était de 693 milliards de dollars (É.-U.), suivant immédiatement celui des États-Unis dans le monde libre.

Au cours des années 60, le secteur secondaire, particulièrement l'industrie de fabrication, a connu une expansion considérable et il a augmenté sa part du produit national net. Cette période a été marquée par une forte demande d'équipement, ce qui a largement influé sur la croissance du secteur privé. Par ailleurs, la période de 1970-1977 a été une période de stagnation pour le secteur secondaire, comparativement à la décennie antérieure. Le secteur tertiaire s'est développé, et le secteur public en est venu progressivement à augmenter sa contribution à l'économie.

Une analyse du revenu national révèle que la part destinée aux travailleurs a augmenté pour atteindre 66,7 p. 100, alors que les bénéfices des sociétés ont diminué.

En 1977, le produit national brut par habitant au Japon était de 6 089 $ (É.-U.) et, en 1978k, il était passé à 8475 $ (É.-U.), en raison de l'appréciation du yen par rapport au dollar américain.

Après l'éclatement de la crise du pétrole en 1973, une certaine instabilité et des disparités se sont manifestées dans les industries manufacturières. Par exemple, tandis que la productivité des secteurs de fabrication d'outils de précision, de machines électriques et d'automobiles a augmenté, la productivité du secteur de la construction navale a diminué considérablement.

Durant la période de forte croissance, les prix de gros avaient tendance à demeurer relativement stables, mais les prix à la consommation ont continué d'augmenter à un taux moyen se situant entre 4 et 7 p. 100. Mais la crise du pétrole en 1973 a déclenché une très forte hausse du taux d'inflation, et les prix à la consommation ont grimpé d'environ 25 p. 100 en 1974. En 1978, les prix se sont stabilisés, et l'indice des prix à la consommation s'est maintenu à 3,8 p. 100.

En 1978, le Japon comptait 114 950 000 habitants, dont 87 260 000 avaient 15 ans et plus, et 55 320 000 étaient considérés comme faisant partie de la population active. La population active a augmenté de 23 p. 100 depuis 1960 et elle augmente annuellement de 1,1 p. 100. Le taux d'activité de la main-d'oeuvre masculine continue de diminuer, tandis que celui de la main-d'oeuvre féminine continue d'augmenter.

Le Japon connaît également un vieillissement rapide de la population active. Le pourcentage de jeunes dans la population active âgés de 15 à 24 ans, est tombé de 23 p. 100, en 1960, à 13 p. 100, en 1978, tandis que le pourcentage de la population active plus âgée, soit de 45 ans et plus, est passé de 31 à 36 p. 100. Cette tendance devrait se poursuivre.

SALAIRES

Au Japon, la plupart des travailleurs sont rémunérés sur une base mensuelle. En 1978, le revenu monétaire moyen s'élevait à environ 1 118 $ (É.-U.) par mois. Antérieurement aux années 70, les salaires au Japon augmentaient à un rythme fixe et constant, mais en 1974, en raison du taux d'inflation très élevé, les salaires ont augmenté de 32,9 p. 100. Depuis, les salaires se sont largement stabilisés.

Traditionnellement, le niveau des salaires au Japon était de loin inférieur au niveau des salaires en vigueur dans les pays européens plus avancés avec lesquels le Japon commerce. Toutefois, le niveau des salaires a changé considérablement au cours des années 60 et 70, et la hausse de la valeur du yen l'a fait monter. En 1980, le salaire horaire moyen au Japon dépassait effectivement celui qui était en vigueur au Royaume-Uni et en France, mais il n'avait pas encore atteint le salaire horaire moyen en vigueur aux États-Unis et dans la République fédérale d'Allemagne.

En 1978, les coûts liés aux avantages sociaux, tels les services sociaux statutaires, les services non statutaires de bien-être, les indemnités de cessation d'emploi, la formation et le perfectionnement, pour n'en nommer que quelques-uns, s'élevaient à environ 1 253 $ (É.-U.) en moyenne, par travailleur, sur une base mensuelle. Le rapport entre le revenu pécuniaire et le coût total des salaires était de 83,9 p. 100 comparativement à 86,2 p. 100 en 1972. Pendant cette période, les coûts liés aux services sociaux statutaires ont augmenté à 6,8 p. 100 des coûts des salaires, reflétant une amélioration des programmes de sécurité sociale.

Une analyse des coûts des salaires au Japon, selon les heures réelles de travail dans l'industrie manufacturière, révèle qu'au Japon, ces coûts sont supérieurs aux coûts correspondants au Royaume-Uni, mais inférieurs aux coûts correspondants aux États-Unis, dans la République fédérale d'Allemagne et en France.

Étant donné la nature exceptionnelle du système de rémunération au Japon, on constate d'importantes différences entre les divers

groupes d'âge, mais des différences moindres entre les travailleurs de bureau et les travailleurs manuels, en comparaison des systèmes de rémunération d'autres pays industrialisés.

Les travailleurs masculins de l'industrie manufacturière touchent leur salaire le plus élevé entre 50 et 54 ans, et ce salaire commence a diminuer lorsqu'ils atteignent 55 ans. Ces travailleurs quittent leur emploi principal à l'âge de 55 ans et exercent un emploi beaucoup moins rémunérateur.

Le taux d'augmentation de la productivité de la main-d'oeuvre dans l'industrie manufacturière était très élevé entre 1960 et 1973, augmentant en moyenne d'environ 10,6 p. 100 par année. Durant les années 1974 et 1975, après l'éclatement de la crise du pétrole, ce taux a diminué pour se situer sous les niveaux enregistrés au cours des années précédentes. Depuis, la productivité de la main-d'oeuvre dans l'industrie manufacturière a augmenté à 12,3 p. 100, en 1976, est retombée à 5,1 p. 100, en 1977, et a atteint 8,2 p. 100, en 1978. L'annexe A donne en détail la croissance de la productivité de la main-d'oeuvre, selon les principaux secteurs d'activité, entre 1960 et 1978.

Toutefois, depuis la fin des années 60, les taux des salaires dépassent l'accroissement de la productivité de la main-d'oeuvre, ce qui ajoute aux coûts. Par conséquent, la valeur ajoutée et la part relative de la main-d'oeuvre dans l'industrie manufacturière est passée de 40 à environ 50 p. 100.

En 1978, les employés travaillaient en moyenne 175,2 heures par mois, dont 12,3 heures supplémentaires. Si l'on compare cette moyenne à la moyenne enregistrée en 1960, soit 200,7 heures, on peut conclure que les heures de travail ont été considérablement réduites au cours de cette période.

La durée de la semaine de travail au Japon subit d'importants changements. À l'heure actuelle, 70 p. 100 des travailleurs jouissent d'une semaine de travail de cinq jours.

La semaine de travail de cinq jours s'est rapidement répandue à la fin des années 60, mais elle est en perte de vitesse depuis quelques années. Une étude de chacune des industries révèle que les industries des finances, des assurances, de l'électricité, du gaz, de l'eau et des machines à vapeur ont adopté la semaine de travail de cinq jours. Celle-ci est par ailleurs plus répandue dans les grandes entreprises que dans les petites.

SYNDICALISME AU JAPON

Le syndicalisme moderne a vu le jour au Japon en 1945, lorsque l'armée d'occupation américaine a entrepris de former des syndicats libres en vue de démocratiser le pays. Pour parvenir à ses fins le plus rapidement et de la manière la plus efficace possible, on a décidé de former un syndicat distinct dans chaque entreprise et ces syndicats se devaient d'être tout à fait indépendants de ceux des autres entreprises.

Les Américains craignaient que les employeurs japonais fassent obstacle à la création de syndicats, si ces derniers étaient formés de la même manière que les syndicats américains. En 1980, le nombre de syndicats au Japon était passé à 71 000, p.51.

En 1946, deux centrales syndicales ont été formées, constituant chacune une fédération de syndicats. Ces fédérations ont été créées lorsque les syndicats d'entreprise se sont groupés par secteur d'activité; par exemple, tous les syndicats d'entreprise de l'industrie métallurgique ont formé des fédérations de syndicats de métallurgistes qui, à leur tour, se sont ralliées soit à l'une soit à l'autre des centrales syndicales.

L'une des centrales syndicales observait les mêmes principes que le Congrès américain des organisations industrielles (COI) et fut créée et encouragée par des communistes. L'autre centrale nationale s'apparentait aux syndicats professionnels de la Fédération américaine du travail (FAT). La centrale nationale apparentée au COI a adopté certaines positions militantes et planifiait effectivement une grève générale lorsque le général MacArthur est intervenu. En 1950, l'avenir du syndicalisme au Japon faisait l'objet de vives controverses.

À ce moment-là, un organisme international, appelé la Confédération internationale des syndicats libres (CISL) tenait une réunion à Londres. Cinq syndicalistes du Japon assistaient à cette conférence. À leur retour au Japon, ils proposèrent au mouvement ouvrier japonais d'adopter les principes préconisés par la CISL. Ces principes allaient devenir la pierre angulaire du syndicalisme moderne au Japon.

Plus tard, ces cinq mêmes dirigeants syndicaux sont allés étudier le syndicalisme aux États-Unis et, grâce à leurs efforts, les syndicats ont fusionné pour former un seul et même organisme en 1950. Cette tentative de fusionnement a été de brève durée; en 1954, elle s'est effondrée à cause d'une divergence d'idéologie entre les syndicats.

Au cours de cette période, les syndicats essayaient de concilier la politique et l'économie. En ce qui concerne les questions de nature politique, ils faisaient face à des problèmes tels que celui que posait l'élaboration de la meilleure forme de traité de paix avec les Américains. Les syndicalistes, tout comme la majorité des Japonais à cette époque, étaient incertains quant à la forme que devait prendre le traité de paix. D'aucuns estimaient devoir demeurer indépendants pour sauvegarder leur avenir. D'autres étaient prêts à accéder sans réserve aux exigences des troupes d'occupation. De plus, on estimait que le capitalisme encourageait simplement les guerres et qu'il fallait se diriger vers un régime plus socialiste. Durant cette période, les industries de la houille, de l'électricité et du transport pratiquaient une politique hautement militante qui a mené à de nombreuses grèves. La période 1950-1954 est considérée par de nombreux Japonais comme étant la période d'instabilité industrielle la plus importante qu'ait connue le Japon après la guerre. Les relations patronales-syndicales à cette époque avaient l'apparence d'une lutte de classes.

Par ailleurs, les syndicalistes qui s'étaient rendus à Londres essayaient d'encourager les syndicats à se rallier à la Confédération internationale des syndicats libres, mais certains syndicats considéraient cet organisme tout simplement comme un instrument entre les mains du gouvernement des États-Unis. À cette époque, les dirigeants des entreprises de transport, de houille et d'électricité étaient considérés comme des communistes. En 1954, le groupe s'est scindé en deux principaux organismes: Domei et Sohyo.

Le rôle des employeurs durant cette période était de deux sortes. Le Japon ne jouissait pas d'une santé économique florissante, et les employeurs étaient convaincus qu'il fallait renforcer l'industrie japonaise. Certains employeurs, une minorité d'ailleurs, ont profité de la situation pour entretenir des relations patronales-syndicales inefficaces. Cependant, la majorité des employeurs ont perçu la situation telle qu'elle était et ont entrepris de l'améliorer.

En 1954, cette amélioration a commencé à se faire sentir parce que les employeurs et les travailleurs japonais étaient convaincus qu'il fallait redresser l'économie. C'était là le début du miracle économique moderne du Japon. Dès 1955, les employeurs ont appliqué une politique de forte croissance économique, et les travailleurs ont collaboré. Entre 1950 et 1960, la moyenne du taux de croissance économique réel était d'environ 10,5 p. 100 par année, tandis qu'aux États-Unis, elle était d'environ 2 p. 100. Dans les autres pays européens, elle se situait entre 4 et 6 p. 100.

Les Japonais sont d'avis que le principal facteur qui a entraîné ce changement d'attitude et accéléré l'amélioration considérable des relations patronales-syndicales fut une entente sur la productivité.

M. Minoru Takita, qui était président des Travailleurs du textile du Japon de 1938 à 1971, a été l'un des artisans de cette entente. Il a également été président de la Domei de 1954 à 1971. M. Takita et ses collègues parcouraient le pays pour démontrer que l'amélioration de la productivité était le seul moyen de maintenir les salaires à un niveau élevé. Au milieu des années 50, une conférence sur le redressement économique a été convoquée pour qu'on débatte le problème. Cette conférence réunissait des délégués syndicaux, des cadres et des universitaires. Le gouvernement n'était pas invité: il semble qu'il était plutôt à court d'idées concernant les relations patronales-syndicales à cette période. M. Takita et ses collègues n'ont pas obtenu l'unanimité au sein du mouvement syndical. Les dirigeants syndicaux du secteur public n'étaient pas d'accord avec les syndicats du secteur privé. On discutait de la productivité à tous les niveaux: au niveau des cadres supérieurs, des sociétés, de même que dans chacune des entreprises et des usines.

Ces discussions ont abouti à une entente selon laquelle les salaires devaient être basés sur un certain nombre de facteurs, et principalement sur le coût de la vie et le taux de croissance de l'éco-

nomie nationale. C'est à partir de ces facteurs que les salaires sont fixés depuis 1954.

En 1955, on a tenu une conférence demeurée célèbre sur l'amélioration de la productivité. Les travailleurs se sont d'abord opposés à la proposition car il leur semblait que l'amélioration de la productivité ne profiterait qu'aux employeurs et qu'elle favoriserait largement le chômage. Toutefois, après maintes discussions, le Conseil sur la productivité du Japon a été formé; ce conseil était basé sur une entente tripartite des travailleurs, des cadres et des universitaires. Le président du Conseil était également le président de la Chambre de commerce du Japon. Le nom de cet organisme a ultérieurement été changé pour celui de Centre d'études japonaise de la productivité.

Le principal rôle du Centre d'étude japonais de la productivité était directement lié aux relations publiques. Cet organisme avait pour objectif de faire comprendre aux gens que la seule façon de faire croître et prospérer l'économie était d'améliorer la productivité. De plus, il envoyait régulièrement des équipes du conseil tripartite aux sociétés et aux usines intéressées pour qu'elles s'entretiennent avec les représentants des cadres et les délégués syndicaux de l'importance de la productivité.

RELATIONS PATRONALES-OUVRIÈRES

Les progrès réalisés durant la période de forte croissance économique sont largement attribuables aux relations patronales-ouvrières. Aujourd'hui, le Japon compte 71 000 syndicats dont la plupart représentent une seule entreprise chacun. On évalue le nombre de syndiqués à 12,4 millions, ce qui représente un taux de syndicalisation d'environ 32 p. 100. L'annexe B donne le nombre de syndiqués par industrie en 1979.

Cependant, le Japon a connu des périodes de conflit entre patrons et travailleurs. C'est en 1974 que le nombre de conflits de travail a été le plus élevé. Depuis, le nombre de conflits et le nombre de syndiqués concernés ont nettement diminué. Par exemple, on n'a enregistré qu'une perte de 1 360 000 jours-homme en 1978. Si l'on compare ces données au nombre de jours de travail perdus par travailleur de 1974 à 1976, le Japon se place au deuxième rang après la République fédérale d'Allemagne.

Depuis plusieurs années, au Japon, les conventions collectives de 10 millions de travailleurs sont négociées chaque année de mars à avril. Les résultats de ces négociations donnent le ton aux conditions faites à tous les autres salariés du pays. Durant la période de forte croissance économique, les salaires augmentaient d'ordinaire de 10 p. 100. Ils ont augmenté à leur taux maximum de 32,9 p. 100 en 1974, à cause du taux d'inflation élevé enregistré cette année-là, mais depuis, le taux a diminué à 6 p. 100, en 1979, et à 5,6 p. 100, en 1980.

LÉGISLATION OUVRIÈRE

Le secteur privé

La législation du travail au Japon s'applique aux secteurs privé et public. Le nombre de syndiqués visés par chaque loi est donné dans l'annexe C.

Les travailleurs du secteur privé, au nombre de 33 millions, p. 16 sont régis par la Loi des syndicats ouvriers, laquelle leur garantit le droit de se rallier à des syndicats et le droit de grève. Cette loi porte sur des questions telles que le rôle et la nature des syndicats, les négociations collectives, les conventions collectives et les pratiques déloyales de travail. Le règlement des conflits de ce secteur, par la médiation et la conciliation, est traité dans la Loi de l'amélioration des relations du travail.

La Commission centrale des relations du travail, organisme fondé par le gouvernement, est chargée de trancher les litiges portant sur les pratiques de travail déloyales et prête son concours à la solution des conflits surgissant dans le monde de l'emploi. C'est une assemblée tripartite relevant directement du ministre du Travail. Elle est composée de vingt-sept membres représentant les employeurs, les salariés et le public dans une proportion de neuf membres par secteur représenté. Les délégués du public sont en majorité des universitaires. Un règlement interdit qu'ils soient plus de quatre de même allégeance politique.

Les membres de la Commission sont nommés pour une période de deux ans et leur mandat peut être renouvelé. Ils sont rétribués conformément à l'échelle des salaires établie par le Cabinet.

Le président de la Commission est élu par tous les membres et est choisi parmi les délégués du public. Ce mode d'élection assure la neutralité de la Commission puisque les patrons et les travailleurs sont exclus de la présidence.

Il existe aussi, à l'échelon préfectoral local, des commissions dont les fonctions sont analogues. Les relations du travail des gens de mer relèvent d'une autre compétence, celle de la Commission centrale des relations du travail des gens de mer. Au palier local, des commissions relevant des bureaux régionaux du ministère des Transports jouent le même rôle.

L'autorité des commissions est de deux ordres. Elles ont le pouvoir de juger de la compétence des syndicats et de déterminer si des pratiques injustes ont cours pour ensuite prendre les mesures disciplinaires qui s'imposent. Elles peuvent également régler des conflits par voie de conciliation, de médiation ou d'arbitrage conformément aux exigences de la Loi de l'amélioration des relations du travail.

Les fonctions de la Commission centrale des relations de travail comprennent la juridiction et la conciliation, la médiation et l'arbitrage, et les jugements relatifs à des questions qui concernent au moins deux préfectures ou à des questions d'importance nationale. Elle a aussi le droit d'examiner, de révoquer les jugements et les ordonnances des commissions du palier préfectoral, de porter plainte auprès d'un tribunal contre ces commissions et d'énoncer les règles et les modalités d'application de la loi auxquelles ces commissions doivent se conformer. La même structure régit les rapports entre la Commission centrale des relations du travail des gens de mer et les Commissions locales correspondantes.

Le système canadien d'accréditation des employeurs n'est pas connu au Japon, et seules les compagnies de navigation ont le droit de négocier en tant que groupe. Dans des secteurs particuliers d'activité, il existe des fédérations de syndicats d'entreprise et des associations d'employeurs; toutefois, elles n'ont pas le droit de négocier au nom de leurs membres. Les conventions collectives sont approuvées, en ce qui concerne la partie partronale, par un cadre à l'emploi de l'entreprise habilité à le faire.

La Loi des syndicats ouvriers ne traite pas spécifiquement de l'intervention gouvernementale dans les conflits de travail. Cependant, cette loi contient une disposition rarement utilisée mais qui peut être invoquée si le Premier ministre déclare l'état d'urgence dans les services d'utilité publique ou dans un domaine particulier d'activité, ou encore si l'économie nationale est jugée menacée. La loi stipule que dans certains cas, il faut donner un avis de grève de dix jours. De plus, lorsque le Premier ministre annonce une situation d'urgence, une pause de conciliation de cinquante jours est prévue. Cette disposition n'a été appliquée qu'une seule fois au cours des trente dernières années.

La législation du travail ne traite pas de la ratification des conventions collectives, laquelle revient aux parties concernées. Toutefois, la plupart des syndicats exigent que leurs membres ratifient ces ententes.

La durée des conventions collectives varie d'un secteur d'activité à l'autre. Cependant, la Loi des syndicats ouvriers spécifie que la durée des conventions collectives de doit pas dépasser trois ans.

La négociation collective est permise pour la plupart des employés, à l'exception des cadres supérieurs et des contremaîtres. Les professionnels, tels les ingénieurs, les techniciens et les comptables, ont le droit de se syndiquer.

La Loi des syndicats ouvriers n'a pas prévu le recours à un protecteur du travailleur. Toutefois, une disposition de la loi spécifie ce que doivent être les services spéciaux auxquels celui-ci a droit[1].

Les innovations technologiques n'y sont pas traitées, bien que la plupart des conventions collectives du Japon comportent des renseignements spécifiques sur les modalités à suivre et notamment sur la consultation préalable. On peut évaluer l'importance des changements technologiques d'après l'évolution actuelle du Japon et l'attitude des divers syndicats face à ces changements. Certains syndicats voient les changements technologiques comme une nécessité absolue favorisant la croissance économique du pays et l'augmentation de la productivité. Pour d'autres syndicats, les changements technologiques représentent un danger contre lequel les travailleurs doivent être protégés. Il semble qu'en général, les changements technologiques remportent la faveur des syndicats.

Il n'existe pas de loi régissant le recours aux briseurs de grève, en dépit du fait qu'un petit nombre de conventions collectives comportent le consentement de l'employeur à cesser toute production pendant un arrêt de travail.

Les pratiques déloyales sont traitées en détail dans la Loi des syndicats ouvriers et les règles de conduite que doit suivre l'employeur y sont clairement énoncées. Il y est dit, notamment, que celui-ci ne peut renvoyer un employé parce qu'il est membre d'un syndicat, qu'il ne peut refuser de négocier une convention collective avec ses salariés, et ainsi de suite. En vertu de cette même loi, les obligations des successeurs sont assurées. Par contre, il n'y est pas fait mention du scrutin secret relatif à la grève ni des premières conventions.

Il n'existe pas non plus dans la Loi des syndicats ouvriers de dispositions relatives à la manière de faire la grève, de procéder au vote de grève, etc. Ces questions doivent être réglées par les parties qui négocient la convention collective. Dans certains cas, un préavis de 72 heures doit être donné; dans d'autres cas, le préavis exigé par les parties est plus long.

Le ministre du Travail exerce son autorité sur tout changement apporté à la législation du travail. Un comité permanent tripartite composé de patrons, de travailleurs et de professeurs a charge de le conseiller et de recommander les modifications appropriées. Habituellement, ces modifications proviennent du ministère du Travail; seules les questions relevant de l'autorité du comité sont soumises à l'approbation du Parlement.

---

1. Labor Laws of Japan, 1980. Loi du bien-être de la main-d'oeuvre féminine, ministère japonais du Travail, pages 739-749.

LÉGISLATION OUVRIÈRE

Le secteur public

Les employés du secteur public sont assujettis à deux lois principales au palier national qui ont leurs pendants au palier local. Le secteur public opérationnel comprend 1,6 millions de travailleurs et notamment les employés des sociétés d'État, organismes correspondant aux sociétés de la Couronne canadiennes. Le secteur non-opérationnel est composé des fonctionnaires des fonctions publiques nationale et locale. Il comprend 2,6 millions de salariés.

Le secteur opérationnel, au palier national, est assujetti à la Loi des relations de travail dans les sociétés d'État et dans les entreprises nationales. Au palier local, il est assujetti à la Loi des relations du travail dans les entreprises publiques locales. Plus spécifiquement, il s'agit des employés de trois sociétés d'État, de cinq entreprises nationales et de toutes les entreprises de services publics locales. Ce sont, pour la majorité, les travailleurs à l'emploi des Chemins de fer nationaux, de la Société japonaise des télécommunications, de la Société japonaise du tabac et du sel et des cinq entreprises nationales, p. 49 à savoir: le Service des postes, le Service des forêts, le Service d'imprimerie du gouvernement, le Service de la monnaie et la Société des alcools.

Les travailleurs du secteur public opérationnel ont le droit de se syndiquer et de négocier collectivement avec l'employeur mais le droit de grève leur est refusé. Bien qu'en principe, la Loi des syndicats ouvriers s'applique aux salariés de ces entreprises et à leurs syndicats, la Loi des relations du travail dans les sociétés d'État et dans les entreprises nationales prévoit des exemptions et spécifie les lignes de conduite à suivre dans le règlement des conflits. Elle stipule, en particulier, que les parties doivent former un comité mixte de règlement des griefs composé d'un nombre égal de représentants des sociétés d'État, des entreprises nationales et des syndiqués. Non seulement interdit elle les grèves mais elle prévoit un système d'arbitrage obligatoire auquel la Commission des relations du travail dans les entreprises nationales peut avoir recours lorsque les conflits ne peuvent être réglés par la négociation.

Si l'entente conclue en vertu de l'arbitrage est conforme aux recommandations relatives au budget national, elle est automatiquement ratifiée. Si elle ne l'est pas, l'entente doit être soumise à l'approbation du Parlement. Cette mesure vise à freiner le coût des sentences arbitrales dans ce secteur, et elle laisse au Parlement la décision finale.

Le secteur non opérationnel, formé des travailleurs de la fonction publique nationale et locale, est assujetti à la Loi de la fonction publique nationale et à la Loi de la fonction publique locale.

Les fonctionnaires des paliers national et local sont libres de se syndiquer mais ils n'ont pas le droit de négocier ni celui de faire la grève.

Quant aux employés de la Défense nationale, aux militaires, aux travailleurs du Conseil de la défense côtière et, des services de police, aux pompiers et aux employés des services pénitenciaires, ils ne disposent ni du droit de se syndiquer, ni de celui de négocier et de faire la grève.

STRUCTURE DES SYNDICATS

En 1980, la Loi des syndicats ouvriers visait 8,834 millions de travailleurs, soit 71,8 p. 100 de l'ensemble des syndiqués du Japon. Ce groupe spécifique a le droit de former un syndicat, d'entreprendre des négociations collectives et de faire la grève.

Les entreprises de 1 000 employés et plus comptaient 4,8 millions de syndiqués. Les entreprises employant entre 300 et 999 personnes comptaient 1,3 million de syndiqués. Les entreprises employant entre 100 et 299 personnes comptaient un million de syndiqués, et les entreprises de moins de 100 employés, 535 000.

Il y a quatre grandes centrales syndicales au Japon. La plus importante, le Conseil général des syndicats japonais (Sohyo) qui compte 50 syndicats affiliés dont les membres sont au nombre de 4,53 millions, représente 37 p. 100 de l'ensemble des syndiqués. De ce nombre, 30 syndicats affiliés qui comptent 1,495 million de membres viennent du secteur privé et représentent environ 32,6 p. 100 de l'ensemble des syndiqués de cette centrale. Dans le secteur public, on dénombre 20 syndicats comptant trois millions de membres, ce qui représente 67 p. 100 des employés de ce groupe spécifique.

La deuxième centrale nationale en importance est la Fédération japonaise du travail (Domei). Cette fédération compte 32 syndicats affiliés dont les membres sont au nombre de 2,147 millions, ce qui représente 17,4 p. 100 de l'ensemble des syndiqués. Cette fédération particulière puise sa force principale dans le secteur privé qui représente 92,4 p. 100 de ses membres, soit 1,9 million de syndiqués répartis dans 24 syndicats. Elle compte en outre huit syndicats affiliés du secteur public qui représentent 163 000 syndiqués.

Le troisième groupe est la Fédération des syndicats indépendants du Japon (Churitsuroren) qui compte 10 syndicats comprenant 1,337 million de membres, soit 10,9 p. 100 de l'ensemble des syndiqués.

Le quatrième groupe est la Fédération nationale des organisations industrielles (Shinsanbetsu) qui compte quatre syndicats affiliés dont les membres sont au nombre de 63 000 et ne représentent que 0,5 p. 100 de l'ensemble des syndiqués.

Un autre groupe de syndicats, surtout des syndicats indépendants, ne se sont ralliés à aucune des quatre centrales syndicales. Ce

groupe compte 4 593 millions de membres et représente 37,3 p. 100 de l'ensemble des syndiqués au Japon. Le tableau D donne le nombre de syndiqués par centrale en 1979.

Les syndicats ont connu une expansion importante jusqu'en 1978. Depuis, le nombre de syndiqués n'augmente pas tout à fait rapidement en raison du grand nombre de cols blancs et aussi parce que, semble-t-il, les jeunes travailleurs sont quelque peu indifférents à l'égard des syndicats.

Le tableau E donne le nombre de syndiqués des 20 syndicats les plus importants du Japon, en 1979.

NÉGOCIATION COLLECTIVE

Le secteur privé

La ronde annuelle des négociations collectives dans le secteur privé est maintenant connue sous le nom d'Offensive syndicale du printemps (Shunto). Cette technique de négociation a été instaurée en 1956 par le Conseil général des syndicats japonais (Sohyo). Dix ans plus tard, la Fédération japonaise du travail (Domei), s'est ralliée à cette technique. Les deux autres centrales nationales s'y sont également ralliées par la suite.

L'Offensive syndicale du printemps a pris de l'importance à l'échelle nationale, et environ 80 p. 100 des travailleurs du secteur privé sont visés par ces négociations. La ligne de conduite a été établie par les syndicats comme moyen d'unifier le mouvement ouvrier et pour donner aux syndicats plus de pouvoir face aux employeurs. D'après les syndicats, l'un des points faibles des entreprises résidait dans le fait que chaque syndicat d'entreprise avait très peu de pouvoir face aux employeurs. Les syndicats croyaient qu'ils parviendraient à renforcer leur pouvoir de négociation s'ils négociaient en même temps les conventions collectives de la majorité des travailleurs.

Lors de la ronde de négociations du printemps 1980, la grille des salaires a été fixée par les métallurgistes et d'autres membres de la Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie - Section du Japon, notamment les travailleurs des industries des machines électriques, des produits métalliques, de l'automobile et de la construction navale.

Le calendrier des négociations se résume brièvement, les négociations étant entamées en mars et se terminant en avril. Les entreprises qui négocient reçoivent les cahiers de revendications en même temps, le même jour. Les syndicats à leur tour reçoivent la réponse des entreprises en même temps, le même jour. En 1980, le syndicat des métallurgistes demandait une hausse de 8 p. 100 et a accepté 6,1 p. 100. Comme l'industrie de la construction navale souffre encore de la récession, son syndicat a demandé une hausse de 7,3 p. 100 et a accepté une hausse de 5,3 p. 100. Les syndicats de l'industrie des appareils électriques ont demandé une hausse de 8,5 p. 100 et ont

accepté une hausse de 7,8 p. 100. Les syndicats des travailleurs de l'automobile ont demandé une hausse de 8,06 p. 100 et ont accepté une hausse de 7,26 p. 100.

Ces ententes ont été conclues au début d'avril et ont donné le ton aux ententes de l'ensemble des autres groupes. Le pourcentage d'augmentation accordé lors des ententes finales en 1980 est évalué à 6,9 p. 100 pour la majorité des groupes du secteur privé, ce qui représente une augmentation d'environ 60 $ par mois.

Cette augmentation a été bien accueillie par les employeurs et par les syndicats. Au moment où cette entente a été conclue, l'augmentation des salaires était supérieure à l'indice des prix à la consommation qui était de 5,4 p. 100. Cependant, plus tard au cours de l'année, les prix à la consommation ont augmenté d'environ 8 p. 100.

L'augmentation des salaires des travailleurs japonais de 1965 à 1973, durant la période de forte croissance économique, a été relativement spectaculaire. La façon de procéder des syndicats était d'utiliser l'augmentation accordée l'année précédente plus un chiffre appelé alpha, qui représentait l'indice de croissance économique nationale. En 1973, la crise du pétrole a entraîné un taux d'inflation très élevé, et, en 1974, l'indice des prix à la consommation atteignait presque 30 p. 100. L'augmentation de salaire accordée cette année-là a été de 32,9 p. 100. Depuis 1975, les syndicats sont d'accord pour que les revendications des travailleurs tiennent compte de l'augmentation du prix des denrées, et cette mesure a incité le gouvernement à exercer un contrôle sur les prix à la consommation.

Toutes les centrales syndicales se sont réunies au moment de l'Offensive syndicale du printemps de 1980, et il semble que cette initiative se répétera au cours des années à venir, non seulement pour les négociations collectives, mais également pour d'autres entreprises collectives.

Le morcellement des syndicats constitue le problème le plus grave auquel les syndicats du Japon font face. La main-d'oeuvre s'est malheureusement divisée au cours des années à cause d'une divergence d'idéologies marquée, certains syndicats représentant des partisans endurcis de la gauche en conflit avec les syndicats plus conservateurs.

NÉGOCIATION COLLECTIVE

Le secteur public

En 1980, l'augmentation des salaires des travailleurs du secteur public n'a pas été fixée dans le cadre d'une négociation collective. Dans le cas des employés des sociétés d'État, on a eu recours à l'arbitrage pour fixer l'augmentation salariale. Pour les fonctionnaires nationaux et locaux, c'est l'Administration nationale du personnel qui a fixé l'augmentation des salaires. Dans les deux cas, l'augmentation des salaires dans le secteur privé a exercé une influence importante sur l'augmentation des salaires dans le secteur public.

NORMES DE TRAVAIL

Bien que la Loi des normes de travail au Japon s'applique même aux particuliers, y compris les travailleurs du secteur agricole, elle exclut les épouses et les travailleurs employés dans des entreprises familiales.

La Direction des normes de travail compte un certain nombre de divisions d'inspection du travail qui doivent s'assurer que les normes de travail sont respectées. Il y a 47 divisions d'inspection du travail, une dans chaque préfecture, et 348 bureaux locaux d'inspection dans l'ensemble du pays.

La Loi des normes de travail est sanctionnée par la Constitution du Japon qui stipule que "les conditions de travail doivent répondre aux besoins du travailleur qui mène une vie digne d'un être humain" (traduction)[2]. Les normes de travail sont nombreuses et elles sont relativement spécifiques. Elles interdisent par exemple, l'utilisation d'une convention collective au-delà d'une année. Cette norme a une connotation historique puisque avant la Seconde Guerre mondiale, les travailleurs connaissaient le travail forcé. Le but de cette norme est d'assurer qu'un employé n'est pas engagé à long terme envers un employeur.

Une femme enceinte ne peut être renvoyée au cours des six semaines précédant l'accouchement et des six semaines suivant l'accouchement. De plus, l'employeur doit lui donner un avis de 30 jours, dans le cas d'un renvoi. Les normes de travail contiennent également une disposition selon laquelle un employé qui reçoit une indemnité pour accidents au travail et qui n'est pas rétabli à la fin d'une période de trois ans peut être congédié pourvu qu'il reçoive une indemnité équivalant à sa rémunération pour 1 200 jours.

La Loi des normes de travail stipule en outre qu'un travailleur ne doit pas être forcé de travailler contre sa volonté. Cette norme renvoie elle aussi à la période antérieure à la Seconde Guerre mondiale, où le travail forcé était monnaie courante.

La Loi élimine également la pratique féodale selon laquelle un employé ne pouvait quitter son employeur. La Loi stipule que l'employeur ne peut faire signer un contrat qui énonce une amende à verser à l'employeur en cas de bris de contrat ou des dommages-intérêts. Cette pratique empêche l'employeur de fixer des dommages-intérêts d'une importance telle que l'employé ne peut pas quitter cet employeur.

Une autre disposition empêche l'employeur de déduire les salaires à l'avance comme condition d'emploi. Cette mesure élimine une pratique qui avait cours avant la Seconde Guerre mondiale, soit la vente des jeunes filles par leurs parents. La seule façon pour ces jeunes femmes d'obtenir leur liberté était de l'acheter, ce qui était souvent

---

2. Labor Laws of Japan op. cit., page 68.

très difficile, étant donné le montant considérable qu'elles devaient débourser à cette fin.

Les travailleurs japonais prennent en moyenne huit jours de congé payés par année, ce qui est largement inférieur à la limite permise. L'une des raisons de cet état de choses est que bon nombre d'employés préfèrent ne pas s'absenter du travail trop longtemps pour ne pas manquer les événements qui pourraient se produire au bureau, ou parce qu'ils craignent qu'une plus longue absence soit interprétée comme un manque d'intérêt à l'égard de leur emploi, ce qui pourrait nuire à leur promotion.

De plus, les travailleurs japonais ont droit à 18 jours de congé spéciaux payés chaque année, dont six jours à la fin de l'année et six jours au cours de l'été.

La Loi interdit également aux femmes de faire des heures supplémentaires, pratique courante avant la Seconde Guerre mondiale. Le taux de salaire du temps supplémentaire officielle-ment reconnu est le taux majoré du quart. Cette ligne de conduite semble courante pour l'ensemble des travailleurs syndiqués.

MESURES RELATIVES À L'EMPLOI

Un employé qui perd son emploi sera payé par la commission de l'assurance-chômage et recevra des prestations d'assurance-chômage. Les employés qui ne peuvent être formés et ceux qui ont de la difficulté à trouver un nouvel emploi recevront d'autres prestations. L'entreprise versera elle aussi des prestations. Cette pratique est la pratique généralement utilisée à l'occasion des mises à pied et celle qui fut employée au cours des périodes de chômage particulièrement difficiles qu'a connues le Japon.

Si une personne de 45 ans ou plus est mise à pied ou qu'elle est en chômage, elle aura recours aux fonds de stabilisation du gouvernement pour une période de un an à un an et demi. Dans le cas des petites entreprises, 80 p. 100 des salaires moyens seront financés par le gouvernement. Dans le cas des grandes entreprises, 60 p. 100 des salaires moyens seront financés. Lors d'une mise à pied, l'employeur doit informer le Bureau public de la sécurité d'emploi 30 jours à l'avance, de façon à ce que ce dernier puisse aider le travailleur congédié à trouver un emploi. Le directeur du Bureau d'emploi peut demander à l'entreprise de réduire le nombre d'employés qui doivent être mis à pied. Cependant, il ne peut forcer l'employeur à le faire, pas plus qu'il ne peut lui infliger une sanction s'il ne le fait pas. Aucune loi ne peut empêcher les mises à pied.

L'un des traits les plus importants et les plus marquants de la politique d'emploi au Japon est la sécurité d'emploi. En vertu de cette politique, une entreprise essaie d'embaucher des jeunes qu'elle formera et qu'elle gardera le plus longtemps possible. Pour cette raison, les employeurs n'ont pas tendance à renvoyer les travailleurs, même au cours d'une récession économique. La sécurité d'emploi est une

politique de gestion qui s'applique également aux grandes et aux petites entreprises. Tous les chefs d'entreprise veulent garder leurs employés le plus longtemps possible.

Pour aider les petites entreprises à assurer la sécurité d'emploi, le gouvernement prévoit un certain nombre de stimulants à leur intention.

Bien que la sécurité d'emploi constitue une politique de gestion, elle représente également une politique d'emploi subtile et pratique pour le gouvernement qui a intérêt à maintenir un taux d'emploi élevé. Cette politique fait passer du gouvernement aux employeurs la responsabilité en matière d'emploi Toutefois, le gouvernement travaille en étroite collaboration. avec les entreprises et prévoit à leur égard des stimulants pour maintenir des niveaux d'emploi satisfaisants. Les subventions proviennent de fonds qui pourraient être utilisés pour les prestations d'assurance-chômage.

Cette politique gouvernementale comporte de nombreux avantages, notamment celui d'empêcher que la vie des travailleurs soit bouleversée par une mise à pied. Elle offre en outre aux travailleurs et aux employeurs l'occasion d'améliorer le niveau de qualification de la main-d'oeuvre. Les subventions pour la formation sont les stimulants les plus populaires.

Pour se faire une bonne réputation et s'assurer la fidélité des employés, les entreprises ont intérêt à garder la liste de paye intacte au lieu de procéder à des mises à pied.

Prenons comme exemple de la participation gouvernementale les subventions dispensées par le gouvernement à Toyota, lors de la crise du pétrole de 1973, quand la loi obligea les industries à réduire de huit à six heures les postes de travail; cette aide permit à l'entreprise d'accorder deux heures de formation par quart de travail; les employés travaillaient six heures, mais ils étaient rémunérés pour huit heures, et cette mesure a permis d'éviter la réduction de l'effectif. Mentionnons aussi le cas de la Compagnie de construction navale Mitsubishi, où l'on prévoyait une mise à pied de 3 000 travailleurs. Le président de la compagnie navale a demandé au président de la Compagnie Automobile Mitsubishi d'embaucher les 3 000 travailleurs jusqu'à la reprise des affaires dans l'industrie de la construction navale. De cette façon, ces 3 000 employés ont occupé un emploi rémunéré et les besoins en personnel supplémentaire de la société d'automobile se sont trouvés comblés.

Une loi spécifique a été prévue à l'intention des personnes handicapées. Le gouvernement a tenté de faciliter dans la plus grande mesure possible l'embauche de handicapés par les employeurs. Ainsi, la Loi stipule que l'effectif de chaque employeur doit compter 1,5 p. 100 de handicapés. À cet égard, le gouvernement fournit des subventions.

L'employeur qui embauche un handicapé reçoit 250 $ (É.-U.) par mois pendant un an. Dans le cas de grands handicapés, la subvention

est supérieure et s'échelonne sur une période de 1½ an. Les entreprises qui n'ont pas embauché le pourcentage prévu de handicapés, si elles comptent 300 employés ou plus, doivent payer une amende. L'argent obtenu de cette manière est placé dans un fonds qui est ultérieurement réparti entre les employeurs qui respectent le pourcentage fixé. Les entreprises de moins de 300 employés ne sont pas pénalisées si elles n'atteignent pas le pourcentage fixé. Par ailleurs, les entreprises qui emploient un pourcentage de handicapés supérieur au pourcentage fixé reçoivent des fonds supplémentaires.

Une autre subvention est également liée aux travailleurs handicapés: il s'agit d'une subvention pour la construction aux entreprises qui emploient 300 personnes ou plus. Cette subvention est d'environ 70 $ (É.-U.) par mois et ne comporte pas de délai. Les entreprises de moins de 300 employés reçoivent environ 40 $ par mois, et aucun délai ne leur est fixé. De plus, les deux tiers des coûts de construction sont financés par le gouvernement. Si un employeur construit une maison pour handicapés ou qu'il en améliore une, il recevra du gouvernement les deux tiers des coûts de construction. Si l'employeur embauche de grands handicapés, les quatre cinquièmes de ces coûts de construction lui seront remboursés. En 1975, le nombre de handicapés dans la population active s'élevait à 552 000.

Toute étude du miracle économique japonais doit tenir compte de la politique et du système d'emploi.

Un certain nombre de facteurs doivent être pris en considération. Mentionnons d'abord la croissance économique rapide et la formation de capital très impressionnante qui ont marqué les deux dernières décennies. Au cours de la période de croissance économique rapide des années 50, laquelle s'est poursuivie pendant près de deux décennies, le taux de croissance a été d'environ 10 p. 100 en moyenne, par année, en termes réels.

Cette croissance considérable devait avoir deux répercussions sur l'élaboration du système d'emploi au Japon. D'abord, l'expansion économique rapide et soutenue et les besoins en main-d'oeuvre assuraient pratiquement un emploi à long terme aux travailleurs. En fait, la plupart des grandes entreprises ont continué d'augmenter l'emploi à des taux élevés, d'une année à l'autre. La situation était telle que la sécurité d'emploi à long terme pour tous les employés était devenue une norme sociale dans le cadre du système d'emploi au Japon. De plus, les progrès technologiques rapides qui ont accéléré la croissance industrielle ont poussé les employeurs à chercher des employés plus jeunes, plus faciles à adapter à ces progrès, ce qui a renforcé l'importance accordée par les employeurs à la formation de leurs employés.

Viennent en second lieu les caractéristiques de la main-d'oeuvre. Les sociétés comptaient largement sur les jeunes travailleurs au début de la période d'expansion. Les faibles salaires étaient entretenus par l'affluence de jeunes travailleurs sur le marché et leur facilité d'adaptation à la haute technologie. Ces facteurs ont mené à l'élaboration d'un programme de recrutement régulier de jeunes travail-

leurs et à l'application du système de rémunération Nenko en vertu duquel les jeunes travailleurs touchent un salaire peu élevé à l'embauchage.

Le fait que le Japon n'ait commencé à s'industrialiser qu'il y a un siècle signifie qu'il a dû s'industrialiser rapidement. À cette fin, il s'est basé sur les connaissances et l'expérience d'autres pays industrialisés et il a appliqué ces connaissances et cette expérience à d'importantes entreprises industrielles, dès le début. L'industrialisation récente et rapide du Japon signifie également que les entreprises industrielles modernes ont pris de l'expansion avant qu'on ait eu le temps de former une main-d'oeuvre suffisamment qualifiée. Les employeurs ont dû aller chercher leur main-d'oeuvre au sein de la population rurale qui n'avait aucune expérience du travail industriel, ce qui signifie qu'ils ont dû mettre en oeuvre de vastes programmes de formation.

Lorsqu'on examine les données relatives au recrutement, il est intéressant de constater que les nouveaux diplômés affluent sur le marché du travail immédiatement après l'obtention de leur diplôme, en mars. C'est le cas des diplômés de tous les niveaux: secondaire, collégial et universitaire. Les entreprises recrutent la main-d'oeuvre non seulement parmi la population de ces nouveaux diplômés, mais parmi la population de travailleurs expérimentés et des travailleurs spécialisés. Les diplômés ne représentent effectivement que 20 p. 100 des personnes recrutées.

La retraite obligatoire constitue une autre caractéristique importante du système. Les Japonais avaient tendance à percevoir la retraite obligatoire comme un simple changement de carrière. Pour bon nombre d'entreprises, l'âge de la retraite est encore de 55 ans, mais le régime de pension du gouvernement n'entre en vigueur que lorsque les personnes atteignent 60 ans. Par conséquent, la plupart des travailleurs qui atteignent l'âge de la retraite cherchent un autre emploi, d'ordinaire dans une filiale ou chez un sous-traitant de la société mère. Ils occuperont cet emploi pendant au moins cinq ans et toucheront un salaire représentant 40 à 60 p. 100 du salaire qu'ils recevaient avant d'atteindre l'âge de la retraite obligatoire.

La retraite obligatoire au Japon remonte au début du siècle. À cette époque elle correspondait à une réalité relativement différente de celle d'aujourd'hui. L'âge de la retraite fut fixé à 55 ans; toutefois, il était peu vraisemblable que les travailleurs, pour la plupart, demeurassent inscrits sur la liste de paye jusqu'à cet âge, étant donné que l'espérance de vie moyenne était de beaucoup inférieure à celle qu'on connaît maintenant. Compte tenu de ce facteur, encourager les employés à garder longtemps leur emploi en assurant des prestations de retraite à ceux qui vivaient au-delà de 55 ans constituait une mesure positive.

L'allongement de l'espérance de vie a changé cette situation. L'âge limite de la retraite est actuellement considéré comme étant trop bas et fait l'objet de plus en plus de critiques. Depuis quelque temps,

la retraite obligatoire a une connotation plutôt négative, puisqu'elle est considérée comme un moyen de se débarrasser des travailleurs plus âgés. La retraite obligatoire sert en outre à répartir le travail. Au fur et à mesure que les travailleurs plus âgés prennent leur retraite, les travailleurs plus jeunes, moins expérimentés, comblent les postes vacants. Ces jeunes travailleurs reçoivent à peu près la moitié du salaire qui était versé aux travailleurs qui ont pris leur retraite. De plus, la mise à la retraite des travailleurs plus âgés constitue un moyen subtil de réserver les emplois aux jeunes travailleurs et permet de cette manière de réduire le taux de chômage élevé chez les jeunes, facteur qui a causé des problèmes sociaux graves dans d'autres pays industrialisés.

Le troisième facteur, le système de rémunération, comprend trois principaux éléments.

D'abord, le salaire normal mensuel est largement fonction des caractéristiques personnelles des employés, notamment l'âge, l'instruction, l'ancienneté, l'expérience et les aptitudes, ainsi que d'éléments mineurs tels que les heures supplémentaires, le travail par équipes, le logement et la famille. Un autre point qu'il est important de souligner concernant le système de rémunération au Japon est le fait que les cols blancs et les cols bleus sont rémunérés sur une base mensuelle plutôt que sur une base horaire.

Le versement d'une prime constitue le deuxième élément. La plupart des entreprises japonaises versent une prime importante, deux fois l'an, outre le salaire normal mensuel. En 1978, la prime moyenne pour les entreprises d'au moins 30 employés équivalait à quatre mois de salaire environ. Ces primes semestrielles varient en fonction de la conjoncture économique. Elles sont élevées en période de prospérité et faibles en période de récession. Ainsi, les employeurs jouissent de beaucoup de latitude pour réduire le coût des salaires en période de fluctuations économiques.

L'allocation de retraite représente le troisième élément d'importance. Il s'agit d'une somme globale versée à un employé lorsqu'il prend sa retraite. Dans les grandes entreprises, cette rémunération équivaut actuellement à environ 40 paiements mensuels normaux. Le montant et le taux de la rémunération varient selon les états de service, l'instruction, le type de travail (il peut s'agir de travail de gestion, de travail de bureau ou de travail manuel), et la taille de l'entreprise.

Les montants versés en guise d'allocation de retraite ont diminué, compte tenu de facteurs liés au vieillissement de la population active dans l'ensemble, au cours des deux dernières décennies.

Comme la plupart des entreprises japonaises n'offrent pas de régime de retraite du genre des régimes prévus en Amérique du Nord pour les employés, l'allocation de retraite permet de constituer des réserves pour la période de 55 à 60 ans, âge où le régime de retraite de l'État entre en vigueur.

On a déterminé que le taux d'absentéisme chez les employés est négligeable pour la plupart des entreprises japonaises, étant donné la très grande motivation des employés et leur attitude extrêmement positive à l'égard de leur travail.

Le professeur Haruo Shimada, de l'université Keio à Tokyo, attribue cette situation à un certain nombre de facteurs[3].

Les programmes de formation interne de nombreuses entreprises japonaises représentent l'un de ces facteurs importants. Ces programmes, ainsi que le niveau de classification de l'employé, le type de travail qu'il exécute, son statut, la façon dont son travail est structuré, etc., aident l'employé à mieux comprendre son rôle dans l'entreprise. Le programme de formation couramment prévu à l'égard de l'employé n'est pas simplement un programme qui vise à hausser son niveau de qualification; il s'agit d'un programme exhaustif de perfectionnement personnel. Ce programme aide chacun des travailleurs à prendre une part plus active au sein de l'entreprise.

Dans ce genre d'approche, chaque travailleur peut clairement associer son bien-être personnel au bien-être de l'entreprise. Le travailleur a donc intérêt à assurer la prospérité continue de l'entreprise. À cette fin, il contribue à en augmenter la productivité.

Durant le ralentissement économique du milieu des années 70, il y a eu réduction de l'emploi. Toutefois, les employeurs ont eu recours à diverses mesures pour réduire le coût des salaires sans procéder à des mises à pied. Ces mesures comprenaient notamment la réduction des heures supplémentaires, le gel du recrutement, le partage du travail et les mutations internes, et même la mise en attente pure et simple de la main-d'oeuvre.

Les répercussions de la crise du pétrole de 1973 ont pris au dépourvu les parties négociant les conventions collectives. Aucun programme d'emploi n'avait été établi conjointement par les patrons et les ouvriers. La conjoncture économique s'était améliorée et, par conséquent, ce genre de programme ne s'imposait pas. Toutefois, les employeurs et les syndicats japonais ont traité cette question complexe avec une grande habileté. Les employeurs étaient d'avis que le coût à supporter pour garder tout l'effectif était largement compensé par les gains à long terme réalisés en gardant la main-d'oeuvre et du fait que les employés devaient vraisemblablement prendre encore davantage l'intérêt de l'entreprise.

Le gouvernement a joué un rôle important en fournissant des subventions à certains chapitres, notamment la formation, pour assumer une partie du coût.

Les objectifs de plein emploi ont été réalisés grâce à la collaboration étroite des employeurs, des syndicats et du gouvernement.

---

3. Shimada, H., The Japanese Employment System, Japanese Industrial Relations Series, L'Institut du travail du Japon, 1980.

LE SYSTÈME D'EMPLOI

La politique d'emploi du Japon vise quatre objectifs: empêcher le taux de chômage d'augmenter, stabiliser l'emploi, trouver des emplois pour les chômeurs et déterminer de nouvelles sources d'emploi.

Pour empêcher le taux de chômage d'augmenter, le gouvernement a créé le Fonds de stabilisation de l'emploi. Ce fonds sert à venir en aide aux employeurs qui sont touchés par la conjoncture économique défavorable.

Si un employeur choisit de réduire les heures de travail, aucune aide financière ne lui est accordée. S'il procède à la mise à pied d'employés et qu'il est prouvé qu'il en est entièrement responsable, il doit continuer de verser à l'employé 60 p. 100 de sa rémunération courante. L'employeur peut recevoir du gouvernement entre 50 et 70 p. 100 du salaire versé dans ces cas.

Des prestations d'assurance-chômage sont versées aux employés dont l'emploi est terminé. Le montant de ces prestations varie selon l'âge de l'employé. La Loi de l'assurance-chômage stipule que les travailleurs âgés de 55 ans et plus doivent recevoir des prestations d'assurance-chômage pendant 300 jours, mais que les employés âgés de 30 ans n'ont droit qu'à 90 jours.

Dans le cas où une entreprise cesse toute activité, les employés sont rémunérés par le Bureau d'assurance-chômage. Les employés qui ne peuvent être recyclés et qui ont de la difficulté à trouver un emploi verront leur période de prestations prolongée. Les entreprises en assureront en outre la formation. Les employés de plus de 45 ans recevront à même le fonds de stabilisation de l'emploi des prestations pendant une période d'un an à un an et demi. Dans le cas des petites entreprises, 80 p. 100 des salaires seront payés par le gouvernement.

Au fur et à mesure de la croissance de l'industrialisation et de la demande de services, la structure de l'emploi a changé. En 1955, 37,5 p. 100 de l'ensemble des travailleurs étaient employés dans les industries primaires. Ce pourcentage est tombé à 23,5 p. 100, en 1965, et à 11,8 p. 100, en 1977. Par ailleurs, le pourcentage d'employés dans les industries secondaires est passé à 24,4 p. 100 en 1975, et à 34,7 p. 100, en 1977. Le pourcentage d'employés dans les industries tertiaires a augmenté progressivement de 38,1 à 53,2 p. 100 en 1977. En 1980, plus de la moitié de la main-d'oeuvre du Japon était employée par les industries tertiaires.

Du point de vue des fonctions, en 1977, les ouvriers et les employés à la production représentaient 30 p. 100 de l'ensemble de la main-d'oeuvre; venaient ensuite les employés de bureau et les employés qui exécutaient un travail connexe, lesquels représentaient environ 16 p. 100 de la main-d'oeuvre. Les employés qui oeuvraient dans le domaine de la vente représentaient moins de 15 p. 100 de la main-d'oeuvre; les agriculteurs, les bûcherons et les pêcheurs, moins de 12 p. 100; les travailleurs des services de police et des services

d'entretien intervenaient pour moins de 9 p. 100; les travailleurs intellectuels et le personnel technique représentaient 7 p. 100; les travailleurs des secteurs des transports et des communications, moins de 5 p. 100, et les directeurs et les cadres, moins de 4 p. 100[4].

CHÔMAGE

En octobre 1980, le taux de chômage était de 2,02 p. 100, ce qui est nettement inférieur aux taux de chômage enregistrés dans les principaux pays d'Europe, aux États-Unis et au Canada.

Même au cours d'une récession, lorsque la production doit être réduite, les entreprises essaient ordinairement de garder sur la liste de paye la main-d'oeuvre excédentaire en attendant la reprise des affaires. Une étude menée en 1979 révèle que plus de 30 p. 100 des 504 principales entreprises du Japon comptaient du personnel excédentaire[5]. De telles mesures sont considérées comme des facteurs contribuant largement à assurer un faible taux de chômage au Japon, comparativement à d'autres pays tels que les États-Unis et le Canada où les mises à pied sont monnaie courante.

Certains principes fondamentaux font partie intégrante de la législation japonaise relative à l'emploi. Par exemple, l'article 27 de la Constitution du Japon stipule que:

> "tous les gens doivent avoir le droit et l'obligation de travailler". (traduction)

Cette disposition est considérée comme garantissant des moyens de subsistance aux travailleurs qui ne peuvent gagner leur vie autrement que par leur travail. Bien que cette garantie ne comporte pas un droit réel de détenir un emploi, elle sous-entend pour le gouvernement une obligation d'ordre politique, soit celle d'assurer de l'emploi. Le gouvernement se voit donc obligé d'assurer des emplois en fonction des aptitudes spécifiques des employés.

Le gouvernement doit en outre s'assurer que les employés ont un moyen de subsistance en période de chômage. La Constitution prévoit en outre que les Japonais sont libres de choisir l'emploi qui leur convient, ce qui signifie que lorsque le bureau de placement gouvernemental ne peut trouver un emploi approprié pour une personne, il ne peut forcer cette personne à accepter un emploi qui ne l'intéresse pas. La garantie du droit de travailler et de la liberté de choisir l'emploi qui convient sont des principes fondamentaux de la loi japonaise de l'assurance-chômage.

Une étude des mesures relatives à l'emploi durant l'après-guerre révèle que, vers la fin des années 50, lorsque les gens ont commencé à constater que cette période était terminée, les entreprises

---

4. Employment and Employment Policy, Institut du travail du Japon, 1979, page 8.

5. Employment and Employment Policy, op. cit., page 11.

connaissaient des surplus de main-d'oeuvre et les emplois étaient rares. Compte tenu de ces circonstances, la priorité a été accordée à la sécurité d'emploi des travailleurs.

Par conséquent, on a adopté des lois visant principalement à assurer des possibilités d'emploi aux travailleurs et à maintenir leurs moyens de subsistance. Voilà en définitive, l'esprit général de la législation relative à l'emploi. Lorsque les conditions économiques ont permis d'atteindre l'autosuffisance, l'offre et la demande de main-d'oeuvre se sont rapidement améliorées.

En 1958, la Loi de la formation professionnelle a été adoptée; cette loi visait à assurer l'offre de travailleurs qualifiés aux industries manufacturières et aux autres industries qui en avaient besoin. Elle a également permis d'améliorer la situation des travailleurs et a contribué au développement économique national. De plus, pour aider les travailleurs congédiés par les industries en perte de vitesse, la Loi des mesures temporaires a été adoptée. Le principal objet de cette loi était de protéger les travailleurs considérés comme excédentaires. Il y a eu à la fois pénurie de diplômés et surplus de main-d'oeuvre parmi les personnes d'un certain âge et les handicapés. Pour remédier à cette situation, une nouvelle législation voyait le jour pour venir en aide à ces deux groupes. En 1960 était adoptée la Loi de la promotion de l'emploi des handicapés et, en 1963, la Loi de la sécurité d'emploi et la Loi des contre-mesures d'urgence relatives au chômage. Au cours des années suivantes, au fur et à mesure de la croissance de l'économie, d'autres lois ont été adoptées en vue d'améliorer la situation des travailleurs.

La crise du pétrole de 1973 a donné lieu à une longue période de stagnation économique et a ralenti la croissance de l'économie. Pour faire face à cette crise économique, on a adopté des lois pour aider la population vieillissante et pour fournir des services sociaux de meilleure qualité, limiter le chômage et assurer le respect de la Loi de l'assurance-chômage, entre autres.

En 1977, pour faire face aux pertes d'emplois éventuelles, deux autres lois ont été adoptées: la Loi des contre-mesures temporaires pour les travailleurs congédiés d'industries en crise économique, et la Loi des contre-mesures correctives temporaires prévues à l'intention des pêcheurs congédiés à la suite de la conclusion de l'entente internationale sur la pêche, qui a donné lieu à un excédent de main-d'oeuvre parmi les pêcheurs.

Un grand nombre de mesures législatives visent à promouvoir le principe du plein emploi. Parmi ces mesures, mentionnons les allocations de perfectionnement et de logement. L'allocation de perfectionnement est versée aux personnes admissibles, comme supplément à l'allocation de base lorsque la personne en question suit des cours de formation professionnelle donnés par l'État. Il s'agit en fait de plusieurs allocations: une allocation de formation quotidienne, une allocation de transport et une allocation de logement, laquelle est versée aux personnes admissibles qui ont dû s'éloigner pour suivre les cours de formation professionnelle.

On a également prévu une allocation en cas de maladie ou de blessure; cette allocation est versée à une personne qui ne peut travailler pour des raisons de maladie ou parce qu'elle a été blessée.

Mentionnons en outre l'allocation visant à encourager l'emploi à temps plein, versée à certaines personnes pour les aider à trouver un emploi, l'allocation de déménagement, d'autres allocations pour les mesures qui entraînent des dépenses, etc. Un programme de services de placement bien structuré et perfectionné a été mis sur pied. Dans le cadre de ce programme, mentionnons les services d'orientation qui fournissent la formation nécessaire pour aider les personnes à trouver un emploi en fonction de leurs qualifications. On offre également des cours de formation professionnelle aux personnes congédiées de façon à ce qu'elles puissent se recycler et se perfectionner, ce qui pourrait les aider à trouver un autre emploi.

Les cours de formation professionnelle sont prodigués à l'échelle nationale par 421 établissements répartis dans le pays; environ 230 000 stagiaires s'inscrivent chaque année à ces cours. Le programme de formation varie selon le domaine d'étude, mais il dure habituellement six mois.

Outre les mesures visant à promouvoir l'emploi, un certain nombre d'autres mesures ont été adoptées pour limiter le chômage. L'une des mesures les plus importantes est le Programme de stabilisation de l'emploi qui comprend le Service de stabilisation de l'emploi et le fonds de stabilisation de l'emploi. Le fonds permet d'assurer que les travailleurs gardent leur emploi, en ce sens que les mesures relatives à l'emploi, telles que les mises à pied temporaires, le perfectionnement et les mesures semblables, sont subventionnées à même ce fonds. Le fonds de stabilisation de l'emploi a été créé pour répondre aux besoins spécifiques de la politique d'emploi adoptée par le Japon.

Pour faciliter leur adaptation aux changements apportés au système, à la suite de la crise du pétrole de 1973, on a offert des subventions aux employeurs, lors de mises à pied temporaires, en vue de stabiliser l'emploi comme moyen de limiter le chômage.

Ces subventions ont été largement utilisées en 1975 et en 1976, mais la détérioration de l'esprit et des qualifications des travailleurs temporairement mis à pied a mené à l'élaboration d'autres mesures, notamment le fonds de stabilisation de l'emploi. Ce fonds comporte une gamme variée de subventions, notamment la subvention accordée à l'employeur pour l'aider à composer avec les mises à pied temporaires. Dans ce cas, les employeurs peuvent recevoir la moitié du salaire qu'ils versent aux employés qui ne travaillent pas, pendant une période allant jusqu'à 75 jours. Un autre type de subvention est accordé aux employeurs qui ont mis en oeuvre des programmes de formation à l'intention de leurs employés et qui ont versé à ces derniers leur salaire courant durant la période de ralentissement économique; cette subvention versée par le gouvernement peut équivaloir à la moitié de la charge salariale.

CHAPITRE II

RELATIONS DU TRAVAIL AU JAPON

週休2日制の実現
高齢者・障害者
闘共闘会議

総評オ3回拡大評議員会

LE PROCESSUS DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

En 1979, le Conseil conjoint de l'Offensive syndicale du printemps, sans donner de chiffres précis, a suggéré aux fédérations de syndicats ouvriers des industries de fixer leurs objectifs en matière de hausse salariale à l'aide du taux d'augmentation de l'indice des prix à la consommation et du facteur d'amélioration du niveau de vie. C'est la formule qui a été utilisée dans les négociations.

Chaque année, lorsque les négociations de l'Offensive syndicale du printemps sont en cours depuis une période suffisamment longue, les employeurs font une offre. C'est là une pratique bien établie. Cette offre est donc présentée par les employeurs, aux syndicats, à une date précise d'avril.

Lorsqu'une entente a été conclue à ce niveau, d'autres groupes ne faisant pas partie de l'Offensive du printemps, mais représentant environ 30 p. 100 des syndicats du secteur privé, se servent de cet accord comme modèle pour leurs propres conventions. Cela se produit habituellement dans la semaine ou dans les 10 jours qui suivent.

Peu de temps après, les négociations des chemins de fer privés, des sociétés d'État et des entreprises nationales du secteur public atteignent leur point culminant. Il est alors fréquent que le Conseil des syndicats de travailleurs des sociétés d'État et des entreprises nationales organisent une courte grève dans l'ensemble du pays. Parfois, ces grèves ne durent qu'une journée, mais suffisent à paralyser le réseau des transports. L'augmentation salariale accordée aux travailleurs des chemins de fer privés correspond en général à celle des principales industries privées. Ces négociations sont considérées comme la dernière étape de l'Offensive syndicale du printemps. Elles coïncident bien souvent avec la "semaine dorée", du 29 avril au 5 mai, période au cours de laquelle il y a plusieurs fêtes nationales au Japon.

Si aucune entente ne peut être conclue dans les négociations salariales des sociétés d'État et des entreprises nationales, le différend est soumis à la médiation de la Commission des relations du travail des sociétés d'État et des entreprises nationales.

Bien que les travailleurs de cette catégorie ont le droit d'adhérer à des syndicats et de négocier, ils n'ont pas le droit de grève et leurs conflits doivent être réglés par médiation ou arbitrage. La médiation dure normalement un mois. L'arbitrage suit immédiatement la fin de la médiation.

En fait, le président du comité de médiation, qui représente l'intérêt public, règle le différend au cours de la médiation en présentant un projet de plan aux membres du comité représentant les travailleurs et les employeurs; le contenu de la sentence arbitrale est à peu près identique à celui du plan proposé. Les augmentations salariales

des travailleurs des sociétés d'État et des entreprises nationales tiennent compte des indemnités de vie chère et des salaires du secteur privé.

La négociation collective prend fin en mai dans le cas des petites entreprises. Le règlement conclu dans le cadre de l'Offensive du printemps a d'importantes répercussions sur les ententes salariales signées dans ce groupe.

Une analyse des augmentations de salaire obtenues au cours des 20 dernières années montre que ces augmentations ont été substantielles et ont atteint une moyenne annuelle de 15 p. 100. En 1974, l'augmentation des salaires a atteint 32,9 p. 100 en raison de l'incroyable hausse des prix résultant de la crise du pétrole. De 1975 à 1978, le taux d'augmentation des salaires a toutefois baissé d'environ 9 p. 100 et, en 1978, le taux d'augmentation était revenu au niveau du début des années 60.

L'Offensive syndicale du printemps est un mode de négociation salariale unique qui semble fermement implanté dans l'économie japonaise et s'appuie sur environ vingt ans d'expérience.

LA COLLABORATION PATRONALE-SYNDICALE

En raison de la structure unique des syndicats ouvriers, la consultation bilatérale patronale-syndicale et les modes de règlement tendent à se chevaucher.

La consultation patronale-syndicale existe dans la plupart des entreprises et a pour but d'améliorer la communication et la compréhension entre les deux parties, au sujet de problèmes liés à la production et aux autres questions non normalement intégrées à la négociation collective. La consultation patronale-syndicale diffère de la négociation collective à nombre d'égards. D'abord, son mécanisme est nettement distinct de celui de la négociation collective; on y étudie des problèmes qui ne sont pas soulevés à l'occasion de la négociation collective et, enfin, sa structure permet aux parties de discuter des problèmes avant la tenue des négociations collectives officielles.

Selon une enquête menée en 1978 par le ministère du Travail, 51 p. 100 des syndicats du secteur privé participent à une consultation patronale-syndicale et, dans les entreprises de plus de 1 000 travailleurs, les taux atteignent 69 p. 100. Nombre de grandes entreprises ayant deux usines ou plus sont dotées de comités de consultation bilatérale, au siège social et dans les filiales. Des sujets étudiés à l'occasion de la consultation bilatérale, 5 p. 100 portaient exclusivement sur des questions de politique de gestion, de planification de la production, de rendement de l'entreprise, d'organisation gestionnelle, de règlements de service, de progrès technologiques et de hausse du rendement; 76 p. 100 portaient sur les conditions de travail, le règlement des plaintes et les prestations sociales et 19 p. 100 portaient sur des questions liées à l'administration ou à la production.

L'enquête révèle que 13 p. 100 des entreprises donnent des explications aux syndicats; 23 p. 100 des administrateurs demandent l'avis des syndicats; 56 p. 100 des employeurs tendent à discuter de problèmes précis avec leurs syndicats et 8 p. 100 ont réellement besoin de l'approbation de leurs syndicats pour prendre des décisions.

Dans le cas où les deux parties ne réussissent pas à conclure une entente au cours du processus de consultation bilatérale, 14 p. 100 des employeurs mettent leurs plans à exécution immédiatement; 52 p. 100 changent leurs décisions en fonction des suggestions syndicales; 10 p. 100 prennent unilatéralement des décisions et 24 p. 100 trouvent d'autres moyens de résoudre le problème.

Les syndicats influent sur les décisions des employeurs par le truchement de la consultation bilatérale.

Dans le cas où les parties ne peuvent s'entendre sur les clauses relatives aux conditions de travail au cours de la consultation bilatérale, les questions sont mises de côté et inscrites à l'ordre du jour des négociations collectives suivantes.

De plus, selon l'enquête du ministère, un mode de règlement des griefs grâce auquel on réunit des représentants du patronat et des employés a été adopté par 38 p. 100 des syndicats consultés. De ce nombre, 59 p. 100 utilisent un régime d'audience unique et les autres procèdent à des audiences multiples. L'enquête a démontré que la plupart des plaintes, 68 p. 100, visaient le milieu de travail; 39 p. 100 portaient sur les salaires et les heures de travail; 94 p. 100 avaient trait aux congédiements, aux mesures disciplinaires et aux changements de poste de travail et 31 p. 100 visaient les relations humaines.

Les problèmes qui ne peuvent être réglés par la procédure de règlement des griefs sont intégrés à la négociation collective, mais un certain nombre sont également tranchés par médiation, par une tierce partie.

Au Japon, les syndicats d'entreprise sont structurés de façon semblable aux sociétés: usine, filiale, service, division ou bureau principal. La plupart des plaintes relatives à la vie courante au travail sont réglées au cours de pourparlers entre le patronat et le syndicat à ces différents paliers. Ce qui signifie que de nombreuses plaintes sont réglées sans qu'on ait recours à la procédure de règlement des griefs ou vice-versa; bien que cette procédure existe, elle est peu souvent utilisée. Seulement 49 p. 100 des cas sont soumis à cette procédure chaque année.

La participation des travailleurs à la gestion intéresse également les syndicats japonais et certaines mesures précises sont prises en vue d'y accéder. Ainsi, la Fédération japonaise du travail (Domei) a publié, en janvier 1975, à l'occasion de son onzième congrès, un rapport intitulé "Pour la participation des travailleurs à la gestion". Le rapport soutient que la Fédération fera tous les efforts

nécessaires pour intensifier la consultation patronale-syndicale et la négociation collective de façon à obtenir la participation des représentants syndicaux aux comités de direction et, plus particulièrement, aux comités de vérification des sociétés dont elle représente les membres. D'autres groupes importants ont exprimé leurs vues à ce sujet, dont le Centre d'étude japonais de la productivité, le Congrès social et économique du Japon, qui est une filiale du premier, la Confédération japonaise des associations d'employeurs et le Comité japonais de développement économique.

Le Centre d'étude japonais de la productivité a proposé qu'un comité de politique de gestion composé de chefs syndicaux et de cadres supérieurs soit mis sur pied et que la consultation patronale-syndicale s'intensifie, qu'elle soit unifiée et soit totalement indépendante du processus de la négociation collective. Le Comité japonais de développement économique a mis l'accent sur l'élargissement et l'unification de la consultation patronale-syndicale et a soutenu que la participation des travailleurs aux comités de direction est une question qui devrait faire l'objet d'étude à moyen ou à long terme. La Confédération japonaise des associations d'employeurs a publié une étude intitulée "La gestion assurée par tous les intéressés grâce à la participation et à la planification", dans laquelle on vante les mérites de la consultation patronale-syndicale à divers niveaux. La participation directe des travailleurs au processus de prise de décision, comme c'est le cas en Allemagne de l'Ouest, est encore à l'étude au Japon et l'on semble vouloir appliquer graduellement le même type de participation à la gestion qu'on retrouve en Europe de l'Ouest, par l'intensification de la consultation.

Certaines compagnies japonaises ont toutefois déjà adopté un mode quelconque de participation des travailleurs à la gestion. Par exemple, le journal Sankey a prévu dans son contrat collectif de travail de juin 1974 d'accorder au syndicat le droit de déléguer son président aux réunions du comité de direction et de participer à la nomination du personnel et, plus particulièrement, des directeurs des relations du travail.

De même, la compagnie de construction navale et d'ingénierie Hitachi a signé, en 1975, un contrat de travail qui contenait des dispositions autorisant la participation des travailleurs au Conseil de gestion auprès duquel le comité de direction de la société prend avis.

La compagnie de produits électriques industriels Matsushita Ltée a conclu une entente relative à la participation des travailleurs à la gestion. En vertu de cette entente, les programmes suivants ont été instaurés:

- Le président de la compagnie et les dirigeants syndicaux tiendront une réunion mensuelle du conseil de gestion pour discuter des plans de gestion, des projets commerciaux, des investissements au Japon et à l'étranger, des changements dans

la direction et l'organisation, etc. Ces discussions auront lieu avant que le Conseil de direction ne prenne des décisions finales.

- Dans chaque division, on a constitué un conseil de gestion dont les membres doivent participer aux pourparlers sur la planification de la production et des ventes; le chef de la division et des dirigeants syndicaux du bureau divisionnaire du syndicat assistent aux réunions.

- Dans chaque usine, un conseil de gestion est mis sur pied pour discuter des moyens à prendre pour administrer efficacement l'usine et pour participer à la planification de la production et des ventes. Le directeur du service ou le chef de section et les représentants du bureau divisionnaire du syndicat assistent aux réunions.

Selon une enquête du ministère du Travail sur les contrats de travail, seulement 2 p. 100 des syndicats consultés, soit 1 700 syndicats, sont liés par des conventions qui permettent aux travailleurs de participer à la prise de décision de la société. De ce groupe, 67 p. 100 (1 139) des syndicats ouvriers participent véritablement aux réunions du comité de direction; les autres syndicats ont des représentants aux comités consultatifs des Conseils d'administration. Ils sont probablement semblables à ceux de Hitachi et de Matsushita.

Depuis le milieu des années 60, la consultation patronale-syndicale s'est intensifiée régulièrement en fonction des changements économiques causés par les problèmes du commerce international ou national. Elle a également pour but d'accroître la compréhension et la confiance mutuelles entre les syndicats et les sociétés.

Une enquête menée par le ministère du Travail a révélé que le régime de consultation bilatérale a été adopté dans un certain nombre d'industries dont les douze suivantes:

1) Dans les mines de métaux, deux régimes de ce genre ont déjà été instaurés. Le premier a été mis sur pied par la Fédération des syndicats des mines de métaux du Japon et les grandes sociétés dont les travailleurs appartiennent à ces syndicats; l'autre a été institué par la Fédération des syndicats des travailleurs de l'industrie des métaux du Japon et les sociétés visées. Dans les deux cas, l'adoption d'une telle mesure avait pour but d'accroître la compréhension mutuelle entre le syndicat et la direction sur les tendances économiques et les politiques industrielles, dans la mesure où elles s'appliquent aux mines de métaux.

2) Dans les mines de charbon, on a institué un processus de consultation auquel prennent part les sociétés de mines de charbon et le syndicat national des travailleurs des mines de charbon en vue de stabiliser la situation dans l'industrie. Les rencontres au cours des dernières années ont été assez peu fréquentes.

3) L'industrie du textile est un autre exemple. Dans ce secteur, on a créé le Conseil japonais de l'industrie du textile composé d'associations d'employeurs des industries du coton, des fibres chimiques, de la laine et de la toile, ainsi que de la Fédération japonaise des syndicats des travailleurs du textile, du vêtement, des fibres chimiques, des industries de distribution et des industries connexes. Cet organisme a pour but d'établir des échanges bilatéraux au sujet de problèmes globaux visant l'industrie du textile, de même que les mesures relatives à la sécurité d'emploi et aux salaires. Au sein de cette industrie, il existe des groupes consultatifs dans chacun des domaines particuliers tels que la fibre chimique, le coton et la laine, qui étudient des méthodes de négociation salariale ainsi que les tendances commerciales.

4) Dans l'industrie de la coupe et du travail du bois, un processus consultatif a été institué par la Fédération japonaise du travail (Domei) et les syndicats visés. Cette mesure a pour but de promouvoir la compréhension mutuelle entre les deux parties au sujet des politiques industrielles, de la rationalisation de l'industrie et des salaires.

5) Dans l'industrie du ciment, un organisme consultatif bilatéral regroupant les sociétés et les associations d'employés visées relevant de la Fédération nationale des syndicats des travailleurs du ciment a été créé.

6) Dans l'industrie sidérurgique, un organisme consultatif patronal-syndical composé des cinq principales sociétés de l'acier et des syndicats intéressés qui sont tous membres de la Fédération japonaise des syndicats des travailleurs du fer et de l'acier a été constitué. Sa fonction première est de discuter des tendances et des politiques de l'industrie.

7) Dans l'industrie des fils électriques, des associations d'employeurs et certaines sociétés ainsi que le Syndicat des travailleurs de l'industrie du fil électrique du Japon ont institué un organisme consultatif pour échanger des vues et des opinions sur les tendances commerciales, l'Offensive syndicale du printemps et d'autres questions. Cet organisme a également parrainé divers voyages d'étude à l'étranger réunissant des représentants des syndicats et de la direction au sujet de questions particulières à l'industrie.

8) L'industrie de la machinerie et du métal est dotée d'une grande variété d'organismes constitués en fonction des divisions industrielles au sein de la Fédération nationale des syndicats de l'industrie du métal, dont la machinerie, les structures d'acier, la fonte, la forge et la précision, en collaboration avec les sociétés correspondantes dont relèvent les divisions industrielles. Ces organismes ont pour but principal de rapprocher les deux parties au sujet des salaires.

9) La Fédération japonaise des syndicats de l'industrie des appareils électriques et les employeurs concernés ont mis sur pied un organisme conjoint pour favoriser l'échange de vues et d'opinions sur les tendances commerciales. On y discute également de l'Offensive syndicale du printemps et des problèmes relatifs au commerce international. Il existe également un organisme institué par les syndicats membres de la division de la machinerie électrique de la Fédération nationale des syndicats de l'industrie du métal et des sociétés intéressées.

10) Un organisme consultatif a aussi été créé dans l'industrie de la construction navale par la Fédération nationale des travailleurs de la construction navale et de la machinerie lourde et les associations d'employeurs correspondantes pour discuter entre autres choses des tendances et des politiques de l'industrie en matière d'hygiène et de sécurité.

11) Dans l'industrie de la navigation commerciale, il existe neuf conseils consultatifs conjoints réunissant le Syndicat japonais des gens de mer et l'association des employeurs correspondante. Les sujets étudiés comprennent l'emploi, l'approvisionnement en nourriture, l'hygiène et la sécurité à bord des navires.

12) Dans l'industrie de l'électricité, le comité patronal-syndical conjoint a été institué par la Fédération des travailleurs en électricité du Japon et il se penche sur des questions telles que les tendances commerciales dans les domaines de l'électricité, de la production d'énergie nucléaire, de la pollution et des services publics.

LE TRIPARTISME AU JAPON

La crise du pétrole de 1973 a énormément ébranlé la structure économique du Japon. Les problèmes auxquels il a dû faire face ont été ceux qui surviennent normalement en période de récession dans les pays fortement industrialisés, tels le ralentissement de la croissance économique, le déséquilibre marqué entre l'offre et la demande, une forte augmentation du chômage, l'instabilité de l'emploi et un élevé taux d'inflation.

Les syndicats se sont rendu compte, en 1974, qu'ils ne pourraient continuer à obtenir les importantes augmentations des années précédentes et ont donc décidé de changer leurs tactiques. Ils ont alors accru leurs revendications auprès du gouvernement sur des thèmes comme l'augmentation de salaire garantie, la réduction des prix à la consommation, la sécurité d'emploi, la créaction d'emplois par le truchement de la construction, de même que la sécurité sociale et la stabilisation des prix. Ils ont ainsi accordé à ces sujets une importance égale à celle des augmentations de salaire.

Par ailleurs, le Conseil de promotion des politiques syndicales, composé de Domei et des principaux syndicats de l'entreprise privée, a aussi formulé les mêmes demandes. Toutefois, sa tactique

consistait à travailler en collaboration avec le gouvernement et les partis politiques. Cette méthode se fonde sur le principe du contrat social; les parties tentent de régler des ententes salariales à un niveau qui n'entraîne pas une hausse des taux de chômage et d'inflation.

Ces différences ont fait ressortir la nécessité pour les trois parties, c'est-à-dire le gouvernement, les travailleurs et le patronat, d'accroître la compréhension mutuelle qu'elles ont de leurs problèmes particuliers grâce à des échanges de vues. On croyait par là fournir l'occasion aux syndicats ouvriers de participer plus activement à la prise de décisions que dans le passé. À l'échelon national, il existe un groupe de consultation tripartite appelé la Table ronde de l'industrie et du travail (Sanrokin) parrainée par le ministère du Travail et composée de hauts fonctionnaires, de dirigeants syndicaux et de cadres de l'entreprise. Elle est normalement présidée par un universitaire en vue. Elle a énormément contribué à promouvoir la communication et la compréhension entre les trois parties.

Les syndicats sont représentés par les présidents et secrétaires généraux des quatre centrales nationales et les chefs syndicaux. Le milieu des affaires est représenté par les dirigeants patronaux appartenant à la Fédération des employeurs du Japon, à la Fédération japonaise des associations économiques et à la Chambre du commerce et de l'industrie du Japon. Elle a été créée, en janvier 1978, afin d'obtenir le point de vue, la collaboration et l'appui du plus grand nombre possible d'intéressés au sujet des politiques relatives à l'industrie et au travail, et pour accroître la coopération entre les parties. Les répercussions de la crise de 1973 ont fait connaître aux parties la précarité de l'économie japonaise et la nécessité d'accroître la compréhension et la collaboration des intéressés.

À la fin de 1978, la Table ronde s'était réunie à plus de 80 reprises, environ une fois par mois, pour discuter de divers sujets tels que les salaires, les prix et le chômage. Le premier ministre et des membres de son cabinet y ont assisté chaque année, et le ministre du Travail ainsi que le directeur général de l'Agence de planification économique y ont participé de façon régulière.

Depuis 1978, il existe un organisme consultatif au sein du secteur public, appelé la Table ronde des problèmes du travail des sociétés d'État et des entreprises nationales. Cet organisme est également parrainé par le ministre du Travail et est formé de dirigeants syndicaux et patronaux des trois sociétés d'État et des cinq entreprises nationales. Les présidents de tous les syndicats intéressés, les présidents des trois sociétés d'État, les sous-ministres, les directeurs généraux des cinq entreprises nationales et des universitaires de renom ont été invités à participer aux réunions de la Table ronde. Elle a été créée en vue d'accroître la confiance mutuelle entre le patronat et les syndicats dans les sociétés d'Etat et les entreprises nationales grâce à des discussions franches sur une grande diversité de problèmes.

En 1973, le mouvement ouvrier a mis sur pied le Conseil de liaison syndicale pour l'étude des problèmes des entreprises multinationales, dans le but de tenter de régler les problèmes du travail dans les entreprises japonaises ayant des filiales à l'étranger, et pour étudier les problèmes qui existent dans les entreprises étrangères établies au Japon. Parallèlement, les employeurs ont fondé l'Association des entreprises japonaises d'outre-mer, en 1974. Au cours de la même année, les trois parties ont institué le Conseil de liaison pour l'étude des relations industrielles dans les entreprises multinationales, en vue de favoriser la consultation et la collaboration.

Au sein du gouvernement, il existe un certain nombre de conseils consultatifs qui ont été mis sur pied pour conseiller les ministres sur la planification des politiques, et les syndicats ouvriers y sont la plupart du temps représentés. Le ministère du Travail est doté de différents conseils tripartites qui abordent des sujets tels que les normes de travail, le travail à domicile, les accidents du travail et l'indemnisation des accidentés, le salaire minimum, les problèmes de la main-d'oeuvre féminine et des jeunes, la formation professionnelle et ainsi de suite. Les projets de loi et les énoncés de politiques sont tous élaborés après consultation des dirigeants syndicaux et des représentants de l'intérêt public auprès de ces conseils.

LES ASSOCIATIONS D'EMPLOYEURS

La principale association d'employeurs du Japon est la Fédération japonaise des associations économiques (Keidanren). L'organisme principal en matière de négociation collective est la Fédération japonaise des employeurs (Nikkiren). Le Comité japonais de développement économique et la Chambre du commerce et de l'industrie du Japon sont d'autres organismes influents.

La Fédération japonaise des employeurs (Nikkiren) est chargée des relations patronales-syndicales et se compose de 47 associations commerciales, de trois sociétés d'État (les Chemins de fer nationaux du Japon, la Société japonaise de télégraphe et de téléphone et la Société japonaise de tabac et de sel), de même que d'associations régionales d'employeurs. De nombreuses associations d'employeurs n'appartiennent pas à la Fédération, notamment l'Association des propriétaires de navires, qui se charge de sa propre négociation collective. Les associations d'employeurs des sociétés de chemins de fer privés, des industries textiles et des services d'autobus participent aussi directement à la négociation collective. Toutes les autres associations professionnelles ainsi que la Fédération japonaise des employeurs ne s'occupent pas directement de négociations collectives. La Fédération japonaise des employeurs remplit diverses fonctions pour ses membres. Elle coordonne les vues des employeurs sur les problèmes de travail et agit à titre de porte-parole sur les questions de travail. Elle leur fournit des services en matière de relations du travail, de loi du travail et de gestion.

Chaque année, au moment de l'Offensive syndicale du printemps, la Fédération japonaise des employeurs émet des lignes directrices à

chaque employeur sur la façon de répondre aux revendications des syndicats. Ces lignes directrices se fondent normalement sur le principe selon lequel l'augmentation salariale doit être établie en fonction de la croissance réelle de l'économie nationale ainsi que de la productivité et du rendement des entreprises. En 1974, les prix ayant énormément augmenté, l'Association a accepté, à titre exceptionnel, de tenir compte de la tendance particulière des prix dans l'augmentation salariale. Les augmentation de salaire au cours de cette année ont atteint le plafond de 32,9 p. 100 et, subséquemment, la Fédération a créé un organisme de recherche maintenant appelé la Commission d'étude du problème salarial pour qu'il analyse les niveaux de salaires.

Chaque année, la Commission d'étude fait part de ses conclusions et de ses propositions en matière d'augmentation de salaire au moment de l'Offensive du printemps. Ainsi, en 1975, elle a décrété que le taux d'augmentation devrait être inférieur à 15 p. 100; en 1976, il devait, selon elle, être nul ou ne pas dépasser 10 p. 100. En 1977, elle a annoncé qu'il devrait correspondre au taux réel de croissance économique. En 1978, elle a soutenu que la productivité devrait être le facteur déterminant dans chaque industrie et pour chaque employeur. En 1979, elle a avancé que c'est la capacité de chaque entreprise et de chaque industrie d'accorder une augmentation qui devrait primer. Nombreux sont ceux qui croient que les lignes directrices utilisées par la Fédération japonaise des employeurs ont un effet considérable sur les négociations salariales de l'Offensive syndicale du printemps.

CONFLITS DE TRAVAIL

Le nombre de conflits de travail a atteint un sommet sans précédent en 1973-1974 au Japon. Depuis lors, on a constaté une régression sensible et le nombre de jours-homme perdus est très faible comparativement aux autres pays du monde occidental; le Japon se classe même immédiatement après celui qui en a perdu le moins, la République fédérale d'Allemagne.

Les demandes salariales sont la principale cause des conflits: elles représentent plus de 40 p. 100 du nombre total. Les primes sont au deuxième rang et arrondissent la proportion à 50 p. 100. Etant donné que certaines centrales syndicales ont tenté d'obtenir des avantages nouveaux lors des offensives syndicales du printemps des dernières années, ces types de conflits ont représenté plus du tiers du nombre total de conflits en 1977.

Les conflits de travail sont généralement concentrés au cours de la période de l'Offensive syndicale du printemps; la moitié des conflits surviennent entre février et mai et lorsque les bonis d'été et de fin d'année sont négociés.

La plupart des conflits se règlent assez facilement, sans grève prolongée ou violente, et ce sont généralement le syndicat et la société visés qui se chargent des négociations. Lorsqu'ils ne peuvent s'entendre, la Commission des relations de travail prend l'affaire en main.

LE DROIT DU TRAVAIL

Bien qu'il en ait été question pendant plus de 70 ans, le droit du travail n'a été institué au Japon qu'après la Seconde Guerre mondiale. La Loi des syndicats ouvriers a pris effet en décembre 1945. Cette loi autorisait la libre formation de syndicats ouvriers pour la première fois au Japon et garantissait aux travailleurs la liberté de syndicalisation. Au cours de l'année suivante, la Loi de l'amélioration des relations du travail a été adoptée pour assurer l'arbitrage des conflits et les prévenir. Parallèlement, on a rédigé la nouvelle constitution du Japon. En vertu de l'article 28 de cette constitution, les travailleurs ont le droit de se syndiquer, de négocier collectivement et de faire la grève.

Selon la loi et les traditions du Japon, ces droits fondamentaux ne sont toutefois pas sans restriction. Selon leur interprétation, le respect de ces droits ne doit pas aller à l'encontre des droits fondamentaux garantis par la Constitution, dont l'égalité, la liberté et le droit de propriété. La Loi des syndicats ouvriers du Japon est directement liée aux droits des travailleurs garantis dans la Constitution.

La loi stipule également que les syndicats ne sont pas soumis aux dispositions des codes civil et criminel. De plus, elle interdit les pratiques injustes des employeurs.

Pour qu'un syndicat soit reconnu, il doit faire la preuve devant une commission des relations du travail que sa constitution garantit qu'il est démocratique et qu'il satisfait aux exigences énoncées dans la Loi des syndicats ouvriers. Cela fait, le syndicat est reconnu et peut tenter de négocier un contrat approprié protégeant ses membres. Il peut alors désigner des représentants syndicaux à une commission des relations du travail et porter plainte pour pratiques injustes auprès de cette commission.

Les travailleurs sont libres d'adhérer ou de quitter les syndicats ouvriers sans préjudice. Lorsqu'un syndicat ouvrier représente plus de la moitié des travailleurs d'une usine ou d'un autre lieu de travail, il peut conclure une entente d'atelier ou d'atelier fermé avec l'employeur.

Sans égard aux fondements juridiques qui sous-tendent un tel principe, les syndicats ouvriers sont habilités à être parties à une poursuite et peuvent intenter des poursuites judiciaires en leur nom. Cependant, il est entendu qu'ils ne peuvent entreprendre des poursuites au sujet des droits et des obligations des personnes membres du syndicat à moins d'avoir des raisons précises pour le faire.

Par ailleurs, l'article 28 de la Constitution garantit les droits des travailleurs à se syndiquer, à négocier et à agir collectivement, mais il n'est aucunement fait mention des droits des employeurs à se regrouper ou à exercer une activité connexe. La convention numéro 87 de l'Organisation internationale du travail relative aux droits d'asso-

ciation et à la protection du droit de syndicalisation qui a été mise en application au Japon, contient des dispositions permettant aux employeurs de créer leurs propres associations. Conséquemment, le Japon a reconnu le droit des employeurs au lock-out. Si le lock-out est déclaré juste, l'employeur n'a pas à payer de salaire à l'employé pendant cette période.

Les syndicats ouvriers peuvent décider si les représentants syndicaux négocieront directement avec les employeurs ou s'ils délégueront ce pouvoir à une tierce partie qui négociera en leur nom; toutefois, l'employeur ne dispose pas de la même liberté et n'a pas le droit de déléguer cette responsabilité à une tierce partie.

En vertu de la Loi des syndicats ouvriers, les conventions collectives sont des ententes écrites conclues par le biais de la négociation collective, entre le syndicat et un employeur, ayant trait aux conditions de travail et à des questions connexes. Les conventions collectives se divisent en deux parties. L'une porte sur les conditions de travail, notamment les salaires, les heures de travail, etc. L'autre porte sur les rapports entre les syndicats et les employeurs, de même que sur le mode de négociation collective. Cette partie peut être renégociée en tout temps.

La convention collective contraint les parties à s'abstenir de faire la grève ou d'imposer un lock-out ou de réviser ou de supprimer un article de la convention au cours de sa période d'application. À cet égard, les conventions collectives sont semblables à celles du Canada.

La Loi des syndicats ouvriers énonce que, dans certaines conditions, il est possible d'élargir la portée des conventions collectives de façon à englober d'autres travailleurs du même type, dans la même usine, ou le même lieu de travail dans la même localité. La durée des conventions collectives ne peut dépasser trois ans. Dans le cas des conventions dont la durée n'est pas fixée, l'une des parties peut y mettre fin par un avis écrit de 90 jours.

Toute grève ou autre mesure syndicale liée à une question qui ne relève pas de l'autorité de l'employeur ou de sa compétence est inacceptable. Par conséquent, les grèves politiques ou de sympathie sont exclues. Pour qu'une mesure syndicale soit admise, les méthodes utilisées ne doivent pas contrevenir aux autres droits humains fondamentaux énumérés par la Cour suprême du Japon. Les mesures syndicales jugées illégales sont les grèves non autorisées, le sabotage et les mesures visant délibérément à produire des biens imparfaits.

Lorsqu'un travailleur a participé à une grève ou à une autre action syndicale, il n'a pas le droit d'exiger une rémunération pour le temps perdu. D'ailleurs, si un employeur ne déduit pas le montant exact du salaire des employés ayant participé à la grève, une poursuite pour pratique injuste peut être portée contre lui parce qu'une telle abstention peut être interprétée comme une immixtion dans les affaires syndicales. Cela signifie que l'employeur est tenu d'effectuer les retenues égales au temps perdu par les employés.

Au Japon, le droit de grève tel que le garantit la constitution n'est pas illimité. La pratique relative aux grèves légales veut que les grèves accompagnées d'actes de violence fassent l'objet d'une poursuite en justice selon le Code criminel. En vertu de la Loi des syndicats ouvriers, un employeur peut poursuivre en justice un syndicat lorsqu'un acte répréhensible a été commis. Les sanctions prévues en cas de grève illégale sont quelque peu difficiles à vérifier. Le piquetage, comme nous le connaissons ici, n'est pas populaire au Japon et toute violation des modalités normales de piquetage serait traitée en vertu du Code criminel plutôt qu'en vertu de la Loi des syndicats ouvriers.

La Loi de l'amélioration des relations du travail interdit toute mesure syndicale qui suspendrait ou annulerait l'application des mesures courantes de sécurité dans les usines, les mines et autres lieux de travail. Elle stipule également que les employés des entreprises privées d'intérêt public telles que l'électricité, le gaz, l'eau, les chemins de fer privés, les hôpitaux, etc. sont tenus de fournir à l'avance un avis annonçant l'application de mesures syndicales.

Par ailleurs, les grèves visant à faire clarifier des points obscurs dans l'interprétation d'une proposition de médiation présentée par la Commission des relations du travail avant son acceptation sont interdites.

La Loi du contrôle des grèves interdit la tenue de grèves dans les sociétés d'électricité, qui nuiraient directement à l'approvisionnement normal en électricité, et dans l'industrie des mines de charbon, lorsqu'elles mettraient en danger des vies humaines par suite de la suspension ou de la suppression des mesures de sécurité courantes. La Loi des gens de mer interdit la tenue de grèves lorsqu'un navire est ancré dans un port ou lorsque des vies humaines ou le navire lui-même sont en péril. Les fonctionnaires ne peuvent entreprendre aucune mesure syndicale.

La Loi des syndicats ouvriers prévoit des mesures contre les pratiques injustes destinées à enlever aux travailleurs le droit de se syndiquer. L'application de ces mesures est confiée aux commissions des relations du travail. Des mesures visant à protéger l'activité syndicale existent, tels les recours judiciaires. De plus, la Loi des syndicats ouvriers a prévu des procédures particulières selon lesquelles une réparation appropriée peut être obtenue aisément et promptement par l'entremise d'une commission des relations du travail.

Il existe un bon nombre de pratiques injustes que l'on peut classer en trois groupes généraux: les pratiques discriminatoires telles que le renvoi d'un employé en raison de sa participation à une activité syndicale; le refus de participer à la négociation collective avec le syndicat sans raison valable; le contrôle de l'organisation et de la gestion du syndicat, et l'ingérence dans ses affaires.

Un renvoi illégal est nul selon le droit civil. Un contrat de jaune est également nul lorsque l'employeur y stipule que l'employé doit s'abstenir d'adhérer au syndicat et de participer à toute action syndi-

cale. L'aide financière d'un employeur aux dépenses d'exploitation du syndicat est considérée comme une pratique déloyale. Par conséquent, le paiement d'un montant équivalent aux salaires des employés durant la période de grève ou le paiement des salaires pour activité syndicale faite au cours des heures de travail est interdit. Cependant, il existe des exceptions à cette règle: des salaires peuvent être versés pour le temps passé à la négociation collective et aux réunions de gestion; la participation des employeurs à la caisse des prévoyances sociales ou à une caisse semblable, créée par le syndicat à l'intention de ses membres, est permise et l'octroi d'un espace minimal pour les locaux du syndicat est également accepté.

La Loi de l'amélioration des relations du travail a été promulguée en vue d'aider à régler les conflits patronaux-syndicaux lorsque les négociations échouent. En vertu de cette loi, il existe trois modes de règlement d'un conflit: la conciliation, la médiation et l'arbitrage.

La conciliation est la technique la plus populaire et a la préférence des deux parties. Le conciliateur nommé par une commission des relations du travail tente de régler le conflit en confirmant les demandes faites par le syndicat et le patronat. Normalement, un membre de la commission représentant l'intérêt public occupe le poste de conciliateur et, si les circonstances s'y prêtent, il peut également présenter une proposition de règlement. Si la conciliation échoue, le litige est porté devant la commission.

La médiation est la méthode selon laquelle un comité de médiation composé de représentants du public, des syndicats et du patronat, nommés habituellement par un président de commission, rédige une proposition de règlement du conflit et recommande aux syndicats et au patronat de l'accepter. Dans le cadre de la procédure de médiation, le syndicat et le patronat sont libres d'accepter ou de refuser la proposition. Le comité peut également rendre publique cette recommandation et les raisons qui l'appuient. Si le litige n'a pu être résolu par la médiation, il est référé à l'autorité de la commission, laquelle peut choisir la voie de l'arbitrage.

Lorsqu'on recourt à l'arbitrage, un comité est constitué à l'aide de membres de la Commission des relations du travail concernée, représentant l'intérêt public. Le comité d'arbitrage rédige une proposition de règlement. Cette méthode est exécutoire pour les parties, ce qui met un terme au conflit de travail.

Il existe certaines exceptions à la Loi des syndicats ouvriers et à la Loi de l'amélioration des relations du travail contenues dans les dispositions de la Loi des relations du travail dans les sociétés d'État et les entreprises nationales. Elles visent les travailleurs à l'emploi de ces dernières, c'est-à-dire les trois sociétés d'État (Chemins de fer nationaux du Japon, Société japonaise des télécommunications, Société japonaise du tabac et du sel), de même que les cinq entreprises nationales comprenant les Postes, les Forêts de l'État, l'Imprimerie du Gouvernement, la Monnaie et la Société des alcools.

L'annexe D fournit des données sur les effectifs syndicaux visés en 1969 par les diverses lois.

Les principales exceptions à la Loi des syndicats ouvriers prévues par la Loi des relations du travail sont: premièrement, qu'un syndicat ou un atelier fermé ne pourra être mis sur pied; deuxièmement, que les dispositions particulières s'appliquent aux restrictions relatives aux sujets à négocier et à l'emploi du comité de négociation; troisièmement, que tous les types d'interruption de travail soient interdits, et quatrièmement, que l'arbitrage obligatoire soit établi pour le règlement des conflits.

Une autre loi, la Loi des relations du travail dans les entreprises publiques locales énumère les exceptions à la Loi des syndicats ouvriers et à la Loi de l'amélioration des relations du travail, pour ce qui a trait aux sociétés gouvernementales au niveau local, aux chemins de fer locaux, au camionnage local, au gaz, à l'eau, etc. Ces exceptions sont semblables à celles que prévoit la Loi des relations du travail dans les sociétés d'État et les entreprises nationales. Toutefois, ce sont les commissions des relations du travail locales qui règlent les conflits et jugent les cas de pratiques injustes dans les entreprises publiques. La Loi des relations du travail dans les entreprises publiques locales vise également les travailleurs des services gouvernementaux normaux.

Les employés de la Fonction publique nationale appartenant à la catégorie des services gouvernementaux réguliers autres que les employés des cinq entreprises nationales ne sont pas visés par la Loi des syndicats ouvriers et la Loi de l'amélioration des relations du travail. Ils sont régis par la Loi de la Fonction publique nationale qui établit les règles des relations patronales-syndicales. Ces employés, à l'exception des employés des services de police, du Conseil de la défense cotière et des services pénitentiaires, peuvent se syndiquer, mais ne peuvent signer de convention collective. Des négociations avec les autorités sur leurs conditions de travail sont acceptées; cependant, les grèves sont interdites, et bien qu'aucune mesure en cas de pratique injuste ne soit prévue, l'employé est protégé contre tout traitement discriminatoire relié à son adhésion à un syndicat ou à une association d'employés. De plus, l'organisme national chargé d'administrer les affaires du personnel fait des recommandations au cabinet au sujet de la hausse des salaires et de l'amélioration des conditions de travail.

Les employés des gouvernements locaux faisant partie des services gouvernementaux généraux, autres que les entreprises des gouvernements locaux, ne sont pas visés par la Loi des syndicats ouvriers et la Loi de l'amélioration des relations du travail, mais sont régis par la Loi de la fonction publique locale contenant des dispositions très semblables à celles de la Loi de la fonction publique nationale.

Les employés de la Diète nationale, des tribunaux et de la Défense nationale ne sont pas visés par les lois de la fonction publique nationale. Ils sont régis par des lois distinctes et exclus des dispo-

sitions de la Loi des syndicats ouvriers et de la Loi de l'amélioration des relations du travail.

LE MOUVEMENT OUVRIER JAPONAIS

L'enquête annuelle de 1979 sur les syndicats ouvriers a révélé que leur nombre est passé de 58 812 à 71 780 depuis 1969. En juin 1979, 12 309 000 personnes étaient syndiquées, ce qui représentait un niveau de syndicalisation de 31,6 p. 100 comparativement aux 11 239 000 syndiqués, soit 35,2 p. 100 en mai 1969.

Dans le secteur privé, les effectifs syndicaux s'élevaient à 8 573 000 en 1979, une chute d'environ 1 p. 100 par rapport à l'année précédente. Les syndiqués des entreprises de 1 000 employés ou plus qui constituaient encore le groupe le plus important ont atteint 4,8 millions. Leur nombre s'élevait à 1,3 million dans les sociétés employant de 99 à 300 personnes, 1 million dans les compagnies ayant de 100 à 299 employés et 465 000 dans les entreprises de 30 à 99 employés. Les effectifs syndicaux selon l'industrie sont donnés à l'annexe B et ceux des 20 syndicats les plus importants figurent à l'annexe F.

Par ailleurs, 52 301 syndicats ont signé des conventions collectives, ce qui représente une augmentation d'environ 2,5 p. 100 par rapport à l'année précédente. Cependant, le nombre de syndiqués visés par les conventions collectives a diminué quelque peu par rapport à l'année précédente et s'est établi à 8,9 millions.

L'analyse de la situation des quatre centrales syndicales démontre que le Conseil général des syndicats japonais (Sohyo) a accru ses effectifs d'environ 0,5 p. 100 comparativement à l'année précédente, que la Fédération japonaise du travail (Domei) a subi des pertes de 1,6 p. 100, alors que la Fédération nationale des organisations industrielles a enregistré une hausse de 3 p. 100 de même que la Fédération des syndicats indépendants. La hausse la plus importante des effectifs s'est produite au Conseil national des travailleurs des industries chimiques, énergétiques et autres industries connexes qui a marqué une hausse de 7,5 p. 100 par rapport à l'année précédente.

L'analyse des effectifs des principales centrales nationales, selon la loi en vertu de laquelle elles ont été constituées, démontre que les effectifs créés en vertu de la Loi des syndicats ouvriers ont augmenté de 1,5 p. 100. Les effectifs syndicaux de 1979 des centrales syndicales figurent dans l'annexe E.

CENTRALES SYNDICALES

Le Conseil général des syndicats japonais (SOHYO)

Le Conseil a été créé en 1950 et est né du désir de réunir un certain nombre de syndicats qui se faisaient concurrence les uns les autres. Ces membres se retrouvent principalement dans le secteur

public, mais 17 p. 100 travaillent dans le secteur privé. Il est intéressant de signaler que 50 p. 100 des travailleurs du secteur privé ne sont pas affiliés à l'une des quatre centrales nationales.

Sohyo a une influence considérable sur la fixation des taux puisque la Fédération des syndicats des travailleurs de l'acier et la Fédération générale des travailleurs des chemins de fer privés en font partie. Environ 70 p. 100 de la main-d'oeuvre totale est à l'emploi de grandes sociétés de plus de 1 000 employés. Seulement 10 p. 100 des employés des petites entreprises sont syndiqués. Des cadres de Sohyo ont fait remarquer que les syndicats d'entreprise affaiblissent considérablement le réseau des syndicats industriels et rendent pratiquement impossible la mise sur pied de syndicats de branches industrielles.

En 1980, Sohyo a participé à la création d'un mouvement ouvrier unifié qui, selon le Conseil général, a pour but d'entreprendre une campagne visant à reporter l'âge de la retraite à 60 ans, à élaborer un programme en matière de logement et à améliorer le régime d'assurance-maladie du pays. Sohyo a indiqué qu'étant donné que l'espérance de vie des Japonais est plus élevée qu'ailleurs, il faudrait accorder une plus grande importance à l'emploi des personnes âgées, ainsi qu'à l'amélioration des régimes d'assurance-maladie et de pensions.

On a expliqué de diverses façons le faible taux de syndicalisation. Un facteur est déterminant: les syndicats ne tentent pas ardemment de syndiquer les travailleurs et le patronat tente de nuire aux syndicats. Dans les secteurs des banques, des assurances, des transports et du système téléphonique, 61 p. 100 des employés sont syndiqués; dans ceux de l'électricité, du gaz et de l'eau, 73 p. 100 le sont. Le fort taux enregistré dans ce groupe est en partie dû au fait qu'il appartient au secteur public. La syndicalisation plus forte dans le secteur public découle principalement de ce que le patronat dans le secteur privé n'est pas favorable aux syndicats et tente vigoureusement d'éviter la syndicalisation. Il existe très peu de syndicats de branches industrielles; il en existe seulement dans le secteur des mines, des chemins de fer privés, des textiles et de la navigation.

Le rôle de Sohyo, pour ce qui a trait à la négociation collective, consiste à orienter les syndicats d'entreprise pour qu'ils adoptent un mode de négociation uniforme. L'industrie de l'acier est dotée d'une telle méthode, mais de légères différences peuvent toutefois être signalées dans les diverses unités. Par ailleurs, les conventions collectives de chaque entreprise contiennent une clause à l'effet que l'entente est valable uniquement si elle est signée par les employés de la compagnie, ce qui empêche les membres d'associations de branches industrielles de participer à la négociation.

L'une des raisons invoquées pour expliquer le faible taux de grève au Japon a trait à l'expérience vécue par le mouvement syndical au cours des années 50, par suite d'une grève de 63 jours dans l'industrie minière et d'une autre de 115 jours dans l'industrie de l'électricité. Ces deux grèves prolongées ont convaincu les travailleurs que la grève

n'était pas un recours valable. Le nombre de jours perdus en raison de grèves a décliné au cours des dernières années. La principale raison en est que très peu de syndicats japonais pourraient poursuivre une grève touchant tout un secteur de l'industrie ou une grève prolongée. On se demande de même au sein du mouvement syndical si une grève à l'échelle d'une industrie serait possible car les membres du syndicat quitteraient probablement la compagnie pour faire partie d'une société non syndiquée, parce qu'ils ne souhaitent pas être mêlés à un conflit de travail. Une autre cause en est la concurrence considérable entre les entreprises et leur hésitation à collaborer trop étroitement avec leurs concurrents pour faire face aux syndicats de secteurs, puisqu'elles estiment qu'elles pourraient perdre l'avantage qu'elles détiennent au niveau de la concurrence.

Le nombre de grèves a baissé au cours de la crise du pétrole, étant donné que les compagnies voulaient mettre à pied des travailleurs et que les syndicats se sont efforcés de maintenir les employés au travail. Le taux de grèves a baissé jusqu'à un dixième du niveau précédent. On attribue cette régression à l'attitude coopérative des syndicats.

Selon Sohyo, les travailleurs commencent à se plaindre des mesures liées à une forte productivité. Des jeunes travailleurs refusent de faire des heures supplémentaires parce qu'ils parcourent de longues distances pour se rendre au travail et qu'il leur reste peu de temps pour leur vie personnelle. Sohyo a signalé que l'année de travail moyenne au Japon s'élevait à 2 100 heures, alors qu'elle n'atteint que 1 700 heures aux États-Unis. Seulement 5,6 p. 100 de toutes les compagnies du Japon accordent la semaine de travail de 5 jours et ce sont les compagnies les plus importantes. Les autres entreprises fonctionnent selon une semaine de 5,5 ou de 6 jours. La semaine de travail de 5 jours se retrouve principalement dans les industries de l'électricité, de l'acier et de l'automobile qui sont les modèles en matière de négociation et possèdent les syndicats les plus puissants. Les employés de la plupart des petites entreprises sont soumis à la semaine de travail de 6 jours et les employés de bureau travaillent normalement 5,5 jours par semaine.

Les syndicats ont accepté le principe de la productivité accrue parce qu'ils le considèrent comme un moyen de développer un marché d'exportation considérable. On a d'ailleurs constaté que l'accroissement de la productivité ne favorisait pas le chômage; au contraire, on a enregistré un essor industriel important et un accroissement de la population active. Le phénomène s'est manifesté de façon tout particulièrement évidente dans l'industrie de l'acier où, en 1960, le volume d'acier brut atteignait 30 millions de tonnes et a atteint 110 millions de tonnes en 1980. Le Japon a donc réussi à accroître la population active et à hausser le taux d'emploi.

Le Centre d'étude japonais, de la productivité qui a été créé en 1954 et a reçu l'aide financière des États-Unis, n'a pas été appuyé par Sohyo qui croyait, à ce moment-là, qu'une hausse de la productivité susciterait une répartition injuste des bénéfices, profiterait princi-

palement aux sociétés et pourrait entraîner des mises à pied. Selon Sohyo, les travailleurs des petites entreprises touchent environ 60 p. 100 des salaires payés dans les grandes entreprises et les femmes touchent 50 p. 100 du salaire des hommes. Le Conseil général s'est donc opposé à la politique générale d'accroissement de la productivité parce qu'il y voyait une exploitation possible des travailleurs.

Sohyo a cependant la réputation d'être la plus gauchisante de toutes les centrales syndicales. Outre les questions économiques fondamentales, il a élaboré un programme de mesures sociales qu'il a fait connaître petit à petit. Ainsi, il a indiqué qu'il appuierait le programme nucléaire s'il avait l'assurance que la sécurité serait assurée. Sans cette garantie, il considère que l'énergie nucléaire ne devrait pas être utilisée davantage. Sohyo semble être minoritaire à ce sujet puisque les autres syndicats n'appuient aucunement le principe de l'utilisation de l'énergie nucléaire.

Sohyo se préoccupe énormément des problèmes énergétiques du pays, étant donné que 70 p. 100 de l'énergie utilisée au Japon provient du pétrole et que le Japon n'en possède pas du tout. Il s'intéresse également aux réserves alimentaires du pays car il estime que 97 p. 100 des grains consommés sont importés.

Sohyo ne s'intéresse nullement au régime de cogestion allemand parce qu'il considère que le syndicat d'entreprise donne plus de pouvoir aux travailleurs que les régimes syndicaux d'Europe ou d'Amérique du Nord.

Néanmoins, en dépit de la suspicion qu'il a entretenue à l'égard du principe de la productivité et de son opposition à ce principe, Sohyo voit maintenant la question sous un angle bien différent et l'appuie davantage.

Fédération japonaise du travail (DOMEI)

Domei a été fondée en 1954. Elle a recruté une grande partie de ses effectifs chez Sohyo dont les tendances étaient trop gauchisantes. L'organe directeur de Domei est le Congrès national. Il réunit 1 000 délégués pendant trois jours tous les deux ans, habituellement en janvier.

Domei possède des sections locales dans toutes les préfectures, communément appelées les Domei préfectorales, et ses membres sont des syndicats industriels affiliés au bureau principal. Les sections locales ne sont pas uniquement des filiales de Domei, mais sont également des organismes ayant des pouvoirs décisionnels autonomes relativement à toutes les questions économiques, sociales et politiques de la collectivité, conformément aux principes et aux politiques de l'organisme principal.

Domei a joué un rôle important dans la hausse de la productivité au Japon. Elle s'enorgueillit des quatre principes de productivité qu'elle a élaborés lors de son troisième congrès. Ces principes lui ont

valu un ferme appui de ses effectifs et, par la suite, de la part des autres centrales syndicales.

L'essor économique du Japon après la Seconde Guerre mondiale a été en grande partie fonction de la reconstruction du pays, reconstruction démocratique et viable du point de vue économique. Pour ce faire, les échanges entre les syndicats et le patronat ont été nombreux. De son côté, Domei favorisait nettement la création du Centre d'étude japonais de la productivité et a collaboré à sa fondation. Domei a donné son adhésion au principe de la productivité car elle croyait que les travailleurs en tireraient profit. Elle croyait également qu'il fallait innover pour pouvoir améliorer les relations patronales-syndicales. Elle était également d'avis que la façon la plus rapide d'établir un mouvement syndical au Japon consistait à créer des syndicats d'entreprise. On considérait qu'il s'agissait d'un moyen unique de donner des pouvoirs accrus aux travailleurs au niveau local.

Selon Domei, le nombre assez peu élevé de jours-homme perdus par suite de conflits de travail est directement lié aux pouvoirs syndicaux accordés au niveau local. Ce processus rend la consultation entre employeurs et employés inévitable, à son avis, et instaure par conséquent des rapports harmonieux qui rendent les grèves inutiles.

Lorsqu'elle a élaboré ses politiques de négociation collective, Domei a tenu compte d'un certain nombre de facteurs. Elle pensait notamment que les travailleurs avaient le droit de partager les bénéfices tirés de la productivité, qu'on devait les protéger contre l'inflation et que l'essor de l'économie nationale devait influer sur les taux d'augmentation salariale. Les salaires devraient également être augmentés d'un pourcentage qui tiendrait compte du passage d'une société axée sur l'exportation à une société axée sur son marché intérieur. Si ce changement se produit, les travailleurs doivent avoir les moyens d'acheter les produits de consommation ainsi mis à leur disposition; il serait donc nécessaire de rajuster les taux de salaires de façon correspondante. En 1980, la demande salariale de Domei de 8 p. 100 tenait compte de l'augmentation de l'indice des prix à la consommation de 5 p. 100, par rapport à l'année précédente, et du taux de croissance économique de 6 p. 100, dont 3 p. 100 représentaient l'augmentation réelle des salaires.

Le gouvernement semble être le partenaire discret des négociations et, malgré l'absence de mesures concrètes, il semble bien qu'il exerce des pressions considérables sur les industries et les syndicats qui sont les chefs de file de la négociation, pour qu'ils concluent des ententes économiquement raisonnables.

En 1980, l'augmentation salariale moyenne au Japon a atteint 6,9 p. 100. L'indice des prix à la consommation, en novembre de la même année, a dépassé 8 p. 100. Le gouvernement avait promis de maintenir le niveau des prix à 6,4 p. 100 et Domei a exigé qu'il respecte son engagement.

Pour ce qui a trait à la collaboration entre gouvernement et syndicats, il existe un comité consultatif sur les modifications apportées aux lois qui visent les travailleurs. La plupart des comités réunissant le gouvernement, les employeurs et les syndicats sont des comités permanents tripartites; leur nombre s'élève à environ 100.

L'un des syndicats affiliés à Domei est le Syndicat des travailleurs des services postaux du Japon qui compte 60 000 membres. Il y a également le Syndicat des travailleurs des postes japonais qui est une filiale de Sohyo et qui est beaucoup plus important que le syndicat de Domei. Le syndicat de Domei est considéré comme conservateur, et l'autre, comme plus militant. En fait, étant donné que Sohyo s'est opposé à l'automatisation et que Domei et ses syndicats affiliés croient qu'elle serait valable, des tensions considérables sont nées entre les deux groupes syndicaux. Les syndicats de Domei estiment qu'étant donné que le service postal est payé à même le budget national, on devrait maintenir un bon service.

Il a fallu presque 10 ans pour conclure une entente satisfaisante avec les syndicats au sujet de l'automatisation des services postaux. Une partie de l'entente stipulait qu'aucun employé ne serait congédié et que si une personne était mutée à un autre lieu de travail, la durée de son transport de la maison à son travail, ne devrait pas dépasser 1 h 30. Les syndicats ont accepté avec réticence une telle clause puisqu'ils souhaitaient limiter la période de transport à 1 heure. Si le temps de déplacement est supérieur à 1 h 30, le travailleur aura le choix d'accepter le nouveau poste ou d'occuper son poste actuel jusqu'à la retraite. Les deux syndicats des postes ne possèdent pas de compétences distinctes, internes ou externes; néanmoins, il n'existe aucun mécanisme permettant de régler les problèmes de compétence qui peuvent survenir entre les deux.

La concurrence est vive entre Domei et Sohyo, ce qui a une incidence sur leurs syndicats affiliés tels que les Chemins de fer nationaux du Japon, au sujet duquel les deux groupes ont de constants conflits de juridiction. Dans ce cas également, il n'existe aucun mécanisme permettant de régler les problèmes de compétence.

Lorsqu'elle élabore les grandes lignes de sa politique salariale, Domei précise qu'elles ne sont que des conseils donnés à ses membres. Si le syndicat local décide de réclamer une augmentation supérieure à celle que proposent ces lignes, il est libre de le faire. Domei fournit également du personnel aux petites sections locales au cours des négociations et encourage les industries à négocier en groupe, autant que faire se peut.

Domei se propose fermement de participer plus intensément à l'élaboration de politiques nationales, d'accroître l'indépendance et l'autonomie des travailleurs et d'augmenter la concurrence. Elle étudie actuellement la possibilité de créer un institut économique en vue de réaliser cet objectif. Elle souhaite accroître le désir de regroupement des autres syndicats du secteur privé ainsi que le pouvoir politique du parti social-démocrate et des autres partis d'opposition.

Du point de vue de la négociation collective, le relèvement de l'âge obligatoire de la retraite, de 55 à 60 ans, est prioritaire. Elle s'est également fixé pour objectif de réduire le nombre d'heures de travail à un niveau égal à celui du reste du monde industrialisé.

Ce syndicat fonctionne principalement d'après le modèle du syndicalisme d'affaires et, à bien des égards, est conservateur.

La Fédération des syndicats indépendants du Japon (CHURITSUROREN)

La Fédération se compose de 10 syndicats industriels totalisant un effectif de 1,32 million. À sa création, en 1956, elle se composait de 15 syndicats et comptait 750 000 membres. Le mouvement ouvrier était alors divisé entre trois centrales syndicales. Il existait également quelques syndicats indépendants et un certain nombre d'entre eux avaient tenté sans succès d'unifier le mouvement ouvrier. L'un des principaux objectifs de la Fédération est d'unifier toutes les centrales syndicales et, même si elle se situe seulement au troisième rang, elle croit occuper une position suffisamment importante pour influer sur une telle unification.

Les syndicats membres de la Fédération sont du secteur privé et comprennent des industries telles que la machinerie électrique, l'industrie manufacturière, l'assurance-vie, le pétrole et l'alimentation. En dépit de sa taille, il semble qu'elle ait une influence sur les négociations, étant donné la grande diversité des syndicats qui la composent et sa présence dans le secteur privé. Ses membres appartiennent à 12 préfectures sur 47 et elle tente vigoureusement de créer des syndicats locaux affiliés.

Elle joue en outre un rôle de premier plan dans l'Offensive du printemps (Shunto). Elle n'hésite pas à manifester son désir de travailler en collaboration avec le gouvernement en place, mais ne cache pas non plus qu'elle tente de renforcer les partis d'opposition, en coopération avec les autres centrales syndicales, de façon à atteindre ses objectifs politiques.

Les objectifs prioritaires de la Fédération, en matière de négociation collective comprennent les salaires, les primes, la diminution des heures de travail et l'âge obligatoire de la retraite. Dans l'industrie du ciment, la négociation collective est bisannuelle (au printemps pour les salaires et à l'automne pour les primes englobant la prime d'été et la prime de fin d'année).

Le régime de primes est une tradition de l'emploi au Japon. Son objectif global est de retenir les employés et de susciter chez ceux-ci un sentiment d'appartenance à la compagnie. Les bonis annuels, dans l'ensemble, équivalent à cinq mois de salaire. Les travailleurs de l'industrie du ciment touchent de cinq à sept mois de salaire et, dans le secteur de l'assurance-vie, les employés touchent de huit à 10 mois de salaire.

La Fédération n'est pas affiliée directement au Centre d'étude de la productivité japonaise, mais des membres de l'organisation assistent à certaines réunions. Le Centre délègue des groupes auprès de compagnies qui veulent obtenir des renseignements sur la façon d'accroître la productivité. La Fédération considère que le Centre d'étude de la productivité japonaise est une idée importée des États-Unis et, à ce titre, est quelque peu critiquable. Il existe, par ailleurs, un organisme appelé le Conseil de la productivité des syndicats qui est affilié au Centre d'étude japonais de la productivité, mais la Fédération n'en est pas membre non plus.

La Fédération a fait connaître son adhésion au principe de la productivité et à ses applications au Japon.

D'après la Fédération, la diminution du nombre des grèves est due à deux facteurs. D'abord, parce que ses membres sont des syndicats d'entreprise, les décisions et le pouvoir syndicaux étant confiés au palier local. En second lieu, puisque les syndicats ouvriers deviennent plus puissants, le patronat a fait des concessions à la table des négociations, ce qui pose comme hypothèse que plus les syndicats sont puissants plus le patronat doit les prendre au sérieux.

Ce n'est que tout récemment que le nombre des grèves a augmenté. Au cours de la période de faible croissance, les syndicats ont réalisé qu'ils ne pouvaient obtenir tout ce qu'ils voulaient et en ont ainsi conclu qu'il était inutile de faire la grève. Ils se sont donc concentrés sur l'obtention d'un règlement.

De l'avis de la Fédération, les syndicats font du lobbying auprès des partis d'opposition pour que leurs demandes soient portées à l'attention du parti au pouvoir, ce qui constitue clairement de leur part une volonté d'influer sur le processus décisionnel du gouvernement. Il existe par ailleurs un comité formé de hauts dirigeants des syndicats, du patronat et du gouvernement, qui étudie les problèmes économiques, et il existe un certain nombre d'autres comités, auxquels les syndicats sont représentés, qui se penchent sur une diversité de sujets. Toutefois, le gouvernement ayant eu la majorité absolue en 1980, le mouvement ouvrier avait peu de chance d'influencer de façon notable le gouvernement, selon les dires de la Fédération.

La Fédération nationale des organisations industrielles (SHINSANBETS)

La Fédération nationale des organisations industrielles a été créée en décembre 1949. Avant sa création, il existait un organisme appelé le Congrès des syndicats industriels du Japon qui subissait fortement l'influence des communistes. La formation de la Fédération nationale se voulait un contrepoids au communisme et une tentative de démocratisation du mouvement ouvrier. Elle a d'ailleurs attiré de nombreuses sympathies. Cependant, nombre de ses membres sont peu à peu

passés à Sohyo. Elle est la plus petite des quatre centrales syndicales puisqu'elle compte 66 000 membres appartenant à 200 syndicats qui peuvent être subdivisés en six secteurs industriels. L'objectif principal de la Fédération nationale est d'améliorer le sort des travailleurs.

En raison de sa taille, la Fédération nationale se retrouve principalement parmi les entreprises de taille moyenne ou petite comptant moins de 1 000 employés. Ses membres se retrouvent partout au Japon, mais elle n'a qu'un seul bureau situé à Tokyo. Les fédérations qui composent la Fédération nationale ont également leur bureau à Tokyo. Elle a mené de 40 à 50 grèves en 1980, la moyenne de temps perdu s'établissant à deux jours par grève. Le rôle principal de la Fédération nationale, au cours d'une grève, consiste à obtenir de l'argent des autres syndicats pour aider les grévistes. Elle ne participe pas à la négociation collective.

La Fédération nationale n'est pas membre du Centre d'étude japonais de la productivité et semble être d'avis qu'une hausse de la productivité constitue une exploitation des travailleurs. Elle tend cependant à changer d'avis parce qu'elle considère qu'à cause du ralentissement de la croissance économique, la productivité est le meilleur moyen de protéger les travailleurs. Cette façon d'envisager le problème fait l'objet de discussions intenses au niveau local.

La Fédération nationale se targue de n'avoir aucune affiliation politique officielle mais, en pratique, elle a tendance à appuyer le parti socialiste japonais.

Dans ses négociations de 1980, elle a réclamé une réduction des heures de travail et une hausse de l'âge obligatoire de la retraite de 55 à 58 et même 60 ans. Des entreprises possédant un régime de retraite, 21 p. 100 n'ont pas encore fixé la retraite à 60 ans. En 1980, un certain nombre de compagnies ont consenti à porter à deux ans de plus la retraite obligatoire.

Pour ce qui a trait à ses revendications futures, la Fédération nationale s'est fixé les objectifs suivants: la semaine de travail de 5 jours, l'âge obligatoire de la retraite à 60 ans, l'unification du mouvement ouvrier, l'amélioration des régime de sécurité sociale, l'augmentation des pensions et la paix mondiale.

CHAPITRE III

INDUSTRIES JAPONAISES

L'INDUSTRIE SIDÉRURGIQUE

> "Nous avons une certaine responsabilité sociale en tant qu'industrie clé. Nous devons, en tout temps, assurer un approvisionnement stable de produits d'acier de bonne qualité en vue d'améliorer le niveau de vie grâce au développement de l'industrie. Afin d'assumer une telle responsabilité et de satisfaire aux besoins de plus en plus diversifiés et précis des usagers, l'industrie sidérurgique Japonaise s'efforcera, comme par le passé, de stabiliser davantage la gestion et la modernisation du matériel, ainsi que la mise au point de nouvelles techniques, en vue de créer un avenir meilleur[6]."

Créée en 1948 comme association privée, la Fédération des industries sidérurgiques japonaises comptait au mois d'avril 1980 48 usines sidérurgiques indépendantes qui représentaient 89,7 p. 100 de la production totale d'acier brut du Japon. La Fédération a plusieurs rôles. Elle fait des recherches sur la production, le matériel, la technologie, les matières premières, ainsi que sur la commercialisation et les relations industrielles. Elle sert de porte-parole à l'industrie auprès du gouvernement et entretient des relations avec les sidérurgies d'autres pays.

L'industrie sidérurgique influe énormément sur le développement économique du Japon et est considérée comme l'une des principales raisons de la croissance économique phénoménale du pays. On a annoncé, en décembre 1980, que l'industrie sidérurgique japonaise avait surpassé les États-Unis et était maintenant le principal producteur d'acier brut du monde libre.

Bien que chaque entreprise a son propre syndicat, il y a tout de même une fédération des syndicats des métallurgistes qui joue un rôle important en tant que coordinateur, même si elle ne participe pas directement aux négociations collectives. De même, au point de vue de la direction, les cinq principales aciéries collaborent étroitement en vue de coordonner leur action à l'égard des négociations collectives. Les cinq aciéries comprennent la Société sidérurgique nipponne, Nippon Kokan, KK, les Industries métallurgiques Sumitomo Limitées, la Société sidérurgique Kawasaki et l'Aciérie Kobe Limitée.

Le taux de syndicalisation dans l'industrie sidérurgique atteint environ 90 p. 100. Exception faite des cadres, tous les travailleurs sont syndiqués.

L'une des principales clauses des conventions collectives de 1979 visait à repousser l'âge de la retraite dans l'industrie sidérurgique. Le mouvement ouvrier avait demandé de hausser l'âge normal de la retraite des employés des cinq principales aciéries. Les directions de ces aciéries ont alors offert la formule 2-1-1-1, c'est-à-dire que l'âge

---

6. L'industrie sidérurgique du Japon, La Fédération des industries sidérurgiques japonaises, 1980, page 2.

de la retraite sera graduellement augmenté à 60 ans en quatre étapes, dont la première débutera au cours de l'année budgétaire 1981; l'âge de la retraite passera ainsi de 55 à 57 ans au cours de la première année, ensuite à 58, 59 et 60 ans. On s'attend à ce que ce nouveau régime de retraite soit entièrement opérationnel au cours de l'année financière 1989, lorsque les premiers employés à atteindre 60 ans auront droit à la retraite.

Lors de l'Offensive syndicale du printemps de 1979, les cinq principales aciéries offraient une augmentation de 5,02 p. 100. Par suite des négociations de juin portant sur les primes, le montant des primes a été fixé à 3 900 $, soit une hausse de 300 $ par rapport à l'année précédente.

La rémunération annuelle moyenne des travailleurs de l'industrie sidérurgique était 16 000 $ (É.-U.) en 1980, dont 11 790 $ (É.-U.) pour la paye normale. Ces deux chiffres sont de 30 p. 100 plus élevés que la moyenne de l'ensemble des industries manufacturières.

L'industrie sidérurgique tente d'assurer une étroite corrélation entre le niveau des ententes salariales et le taux de croissance de l'économie nationale.

Au mois de décembre 1979, l'industrie sidérurgique comptait 307 499 employés, soit une baisse de 2,6 p. 100 par rapport à l'année précédente. Entre 1977 et 1979, le personnel a subi une réduction de plus de 4 000 travailleurs. Bien qu'il y ait une baisse constante depuis 1974, la diminution a ralenti. Le nombre de nouveaux employés a aussi diminué de plus de 20 p. 100, comparativement à l'année précédente, et celui des employés qui quittent l'industrie a légèrement augmenté. La diminution du nombre d'employés dans les aciéries est due au fait que les entreprises ont laissé les effectifs diminuer naturellement et ont limité le recrutement parce que la production devait être réduite.

D'après une enquête menée par le Centre d'étude japonais de la productivité, la productivité de la main-d'oeuvre de l'industrie sidérurgique était, en 1979, de 16,2 p. 100 plus élevée que l'année précédente. Cette hausse était la plus forte depuis 1973.

Les programmes de relations du travail de 1979 portaient sur la formation de l'actif des employés, l'acquisition d'habitations par les employés et les régimes d'actionnariat ouvrier. Par le biais du programme d'acquisition d'habitations, les aciéries ont aidé leurs employés à accumuler les fonds nécessaires en profitant au maximum des programmes publics tels que le système de formation de l'actif et de certaines exonérations d'impôt. Les entreprises ont aussi offert certains régimes d'épargne destinés à l'instruction des enfants de leur personnel.

Au cours de l'année financière 1978, les aciéries ont dépensé mensuellement 245 $ par employé pour ce qui est des prestations sociales, soit 4,7 p. 100 de plus que les années précédentes. Ces

prestations comprenaient 124 $ pour les programmes statutaires, tels que l'assurance sociale, et les 121 $ qui restaient incluaient les bénéfices non imposables tels que les subventions concernant les habitations et les indemnités pour frais de subsistance. Ces prestations sociales des employés représentaient 16,9 p. 100 du salaire mensuel moyen.

Le contrôle de la qualité est une mesure qui est établie depuis longtemps au sein de l'industrie sidérurgique. Les activités des groupes de contrôle de la qualité ont pris de plus en plus d'importance dans l'industrie sidérurgique et on les désigne par le nom d'activités Jishu-Kanri (J.K.) dont voici une description tirée de l'étude: "Labor Laws of Japan, 1980:

> "Les activités J.K. reposent sur la bonne volonté de chaque employé et visent l'épanouissement personnel, l'amélioration des conditions de travail et l'enrichissement des relations humaines, l'expression de la créativité et l'amélioration du moral. Étant donné la situation difficile du monde des affaires, ces dernières années, les activités J.K. se sont attaquées à des problèmes plus précis, par exemple: atteindre certains objectifs de production, réduire les coûts, entretenir les installations, améliorer la qualité, respecter les délais de livraison et assurer la sécurité au travail[7]."
> (Traduction)

En 1979, il y avait environ 30 000 groupes répartis dans 161 usines et bureaux exploités par 46 aciéries. Le nombre de travailleurs participant aux activités Jishu-Kanri atteignait environ 200 000.

LA FÉDÉRATION JAPONAISE DES SYNDICATS DES TRAVAILLEURS DU FER ET DE L'ACIER (TEKKORORENT)

La Fédération japonaise des syndicats des travailleurs des usines sidérurgiques (Tekkororen) comprend tous les syndicats des aciéries. Elle regroupe 250 000 employés, dont 200 000 travaillent pour les cinq principales aciéries.

Les entreprises ont créé l'Association patronale des sidérurgies; toutefois, cette association ne participe pas directement aux négociations. La Société sidérurgique nipponne est considérée comme le chef de file des cinq principales aciéries.

Bien que chaque usine de la Société sidérurgique nipponne possède son propre syndicat, les syndicats s'unissent en un seul bloc au moment des négociations collectives puisqu'ils ont formé une fédération des syndicats de la Société sidérurgique Japonaise.

D'ordinaire, chacune des cinq grandes aciéries négocie individuellement. Les sociétés restent toutefois en étroite relation durant les négociations et les accords définitifs qu'elles concluent sont semblables.

---

7. L'industrie sidérurgique du Japon, op. cit, p.25.

Les relations de travail entre les syndicats et la direction des aciéries sont très étroites, ce qui fait qu'il y a un excellent échange de renseignements.

Lorsqu'ils préparent les négociations et qu'ils établissent les objectifs et les buts à atteindre, les syndicats des aciéries tiennent compte du coût de la vie ainsi que des bénéfices des sociétés. Les syndicats ont essayé d'obtenir les mêmes augmentations, autant des entreprises les moins rentables que de celles qui ont le plus de bénéfices. En 1980, ils demandaient une hausse de 8 p. 100 et ont obtenu 6,2 p. 100. Ce pourcentage de 8 p. 100 tenait compte de l'indice du coût de la vie de l'année précédente et de la croissance du produit national brut. La Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie, section japonaise, est l'une des principales forces sur la scène industrielle japonaise et elle regroupe les syndicats des travailleurs dans les domaines de la sidérurgie, de l'automobile, de l'électricité, de la construction navale, de la machinerie et de la métallurgie. Ce groupe a beaucoup d'influence sur les négociations collectives au Japon. Il constitue, pour ces syndicats, un prestigieux organisme de coordination. La Fédération regroupe des travailleurs des quatre centrales syndicales et est tout à fait unique comme type de structure de négociation. Les idéologies qui distinguent les quatre centrales ne sont pas apparentes à l'intérieur de la Fédération.

Le passage de l'âge de la retraite à 60 ans a été l'un des objectifs prioritaires des syndicats des aciéries. Ce changement est déjà en application dans les principales aciéries.

Les syndicats des aciéries ont appuyé l'amélioration de la productivité et l'un des facteurs qui les a poussés à le faire est la croissance de l'industrie et l'augmentation de la main-d'oeuvre.

Il y a eu très peu de grèves dans l'industrie sidérurgique japonaise ces dernières années. À la fin des années 50, il y a eu de graves conflits entre employeurs et employés et des grèves en ont résulté, la plus longe ayant été de 49 jours, en 1959.

L'industrie sidérurgique applique le principe de la rémunération selon l'ancienneté à peu près de la même façon que les autres industries japonaises. Dans le cas de deux employés qui font exactement le même travail, celui qui est âgé de 50 ans peut s'attendre à recevoir un salaire deux fois et demi plus élevé que l'employé de 17 ans. Étant donné le système de traitement selon l'ancienneté, il est difficile de calculer la rémunération totale des travailleurs japonais.

Les principales sociétés sidérurgiques possèdent un régime d'emploi à vie bien établi. Certains sont d'avis que cette pratique, dans l'industrie sidérurgique, crée une profonde identité des travailleurs et de l'employeur.

LA SOCIÉTÉ SIDÉRURGIQUE NIPPONNE

La Société sidérurgique nipponne, fondée en 1970, découle de la fusion de l'Industrie sidérurgique Yamata Limitée et de l'Industrie sidérurgique Fuji Limitée, les deux plus grands aciéristes du Japon.

En tant que principale aciérie du Japon, elle se classe parmi les plus grands producteurs d'acier du monde. La Société exploite 10 complexes sidérurgiques, dont chacun se spécialise dans la fabrication d'une certain nombre de produits en acier.

Au cours de l'année financière 1979, les ventes nettes de la Société sidérurgique nipponne ont atteint 11 404 000 $ (É.-U.), et ses revenus après impôts, 424 millions de dollars. La Société a produit 33 582 000 tonnes métriques d'acier brut et 30 073 000 tonnes métriques de produits en acier.

La Société sidérurgique nipponne considère que les activités Jishu-Kanri sont importantes et y accorde beaucoup d'attention. Au cours de 1978, le taux de participation des employés de la Société à ces activités a été de 74,4 p. 100 et, parmi les objectifs et les visées des activités J.K. établis par chaque employé, près de 16 000 projets ont été menés à terme. Les thèmes de ces projets allaient de la réduction du prix de revient et de l'efficacité du travail, à la sécurité et à la qualité du produit.

Dans le cas des techniques d'exploitation, on prétend que les activités J.K. ont permis de mieux conserver l'énergie et que c'est l'un des principaux facteurs qui a contribué à réduire les frais d'exploitation.

> "Dans l'ensemble, la contribution des activités Jishu-Kanri aux économies de 1978 de la Société sidérurgique du Japon est évaluée à environ 5 $ la tonne de produits d'acier[8]." (traduction)

Selon l'administration de la Société, les activités J.K. reposent sur les principes suivants:

> "L'être humain a la capacité nécessaire pour créer et l'énergie pour atteindre des buts ambitieux. Son courage fait aussi que les efforts déployés pour atteindre un objectif lui inspirent autant de joie que la réalisation de cet objectif[9]." (traduction)

Afin de valoriser le travail de chaque employé et d'atteindre en même temps les objectifs de l'entreprise, on encourage des groupes de cinq ou six travailleurs de la production à résoudre ensemble certains

---

8. Rapport annuel de la Société sidérurgique nipponne, du 1er avril 1978 au 31 mars 1979, page 13.

9. Ibid., page 12.

problèmes concernant leur travail. Ces groupes décèlent les problèmes qui existent dans le milieu de travail et se chargent de les résoudre par des interventions personnelles et des activités de groupe.

En 1979, la Société sidérurgique du Japon comptait 71 669 employés. Il y avait donc une baisse par rapport aux 74 149 employés de l'année précédente et c'était la quatrième année consécutive que le nombre d'employés diminuait.

La Société sidérurgique nipponne s'est servie de diverses techniques pour obtenir cette réduction. La première consistait en la réduction naturelle des effectifs, c'est-à-dire que les travailleurs qui prenaient leur retraite n'étaient pas remplacés. Selon les estimations, 2 000 travailleurs prennent leur retraite chaque année. La deuxième méthode était la retraite volontaire, c'est-à-dire qu'on incitait les travailleurs à prendre leur retraite en leur offrant des prestations de retraite beaucoup plus élevées que celle de la retraite normale. La troisième technique consistait à réduire le nombre d'heures de travail de tous les employés. Cette pratique n'est ni courante ni populaire au Japon. À cause de la récession économique, au printemps de 1978, la Société sidérurgique nipponne a diminué le nombre d'heures de travail, mais a conservé tous ses effectifs en utilisant à des fins de formation les heures autres que de production. Le gouvernement a supporté 50 p. 100 du coût des programmes de formation. En dernier lieu, l'entreprise a encouragé les travailleurs à prendre plusieurs mois de repos. Ces derniers ont reçu un plein salaire et le gouvernement en a partagé le coût avec l'employeur à parts égales.

Selon les statistiques du Centre d'étude japonais de la productivité, le taux moyen de productivité de la main-d'oeuvre de l'industrie sidérurgique a atteint 15,4 p. 100 en 1979, soit une augmentation par rapport à l'année précédente.

Il est bien évident que la direction de la Société sidérurgique nipponne se rend compte de l'incidence des ententes salariales de l'industrie sidérurgique sur le secteur industriel du Japon, puisque cette industrie est en tête de file et sert de modèle à toutes les autres. En outre, la plupart des industries utilisent des produits d'acier, ce qui entraîne des répercussions sur tous les secteurs de l'économie.

L'une des caractéristiques singulières de la main-d'oeuvre japonaise est la profonde loyauté qui existe entre le travailleur et l'employeur. On l'a expliquée de bien des façons, y compris par la participation des travailleurs à la résolution des problèmes et la prise de décisions dans le cadre des cercles de contrôle de la qualité et des groupes d'action Jishu-Kanri.

En outre, les employeurs japonais tiennent énormément à ce que les communications avec les employés soient efficaces. Dans le cas de la Société sidérurgique nipponne, les employés sont constamment mis au courant de ce qui se passe dans la Société. D'ailleurs, les employés savent que la Société a ostensiblement comme principe de leur assurer

les moyens de subsistance essentiels. Troisièmement, les travailleurs sont convaincus que la prospérité de la Société leur procurera des avantages.

Il suffit de discuter avec les travailleurs du rang qui connaissent les taux d'augmentation du prix des marchandises et les niveaux d'emploi aux États-Unis pour se rendre compte à quel point des communications efficaces sont importantes. Ils connaissent les facteurs qui influent sur leur propre bien-être et celui de l'entreprise ainsi que ceux qui empêchent le Japon d'exercer une concurrence sur les marchés étrangers.

Comme le montre l'analyse des salaires versés aux employés de la Société sidérurgique nipponne, lorsqu'on inclut la prime semestrielle dans le coût de tous les bénéfices marginaux des employés, statutaires et non statutaires, la somme équivaut presque à la totalité du taux de traitement. Ces avantages comprennent les services médicaux et sociaux, les vacances, les congés, le logement, les frais de transport et les congés de maladie, les prestations de retraite de l'État, l'assurance contre les accidents du travail, l'assurance-chômage, les services de transport et les services sportifs, le service hospitalier et le montant forfaitaire de l'allocation de retraite qui représente environ 40 mois de salaire.

L'USINE KIMUTSU

L'usine Kimutsu de la Société sidérurgique nipponne est l'une des 10 usines qu'exploite la Société. Elle est située dans la baie de Tokyo et a été mise en exploitation, en 1975, en vue d'approvisionner la région industrielle environnante. Elle fabrique des produits d'acier très divers.

Son système général commandé par calculateur distingue l'usine Kimutsu des autres aciéries. La totalité des opérations de l'usine, de la réception des commandes des clients à l'expédition du produit fini, est contrôlée par un complexe d'ordinateurs en direct. L'introduction de ce concept à l'usine Kimutsu marquait le début de l'ère de la gestion intégrée par ordinateur dans l'industrie sidérurgique, faisant de cette industrie un secteur à faible coefficient de main-d'oeuvre.

L'usine Kimutsu est probablement l'aciérie la plus moderne et la plus avancée au monde au point de vue technique. Sa capacité annuelle est de 10 millions de tonnes d'acier brut et son niveau d'exploitation a atteint, en 1980, 7,3 millions de tonnes.

L'usine emploie directement 7 500 travailleurs et 9 000 autres sont engagés par des entrepreneurs dans les domaines de la construction, des transports et d'autres services.

Le complexe de l'usine Kimutsu couvre 2 500 acres de terrains paysagers à l'allure de parc.

Toutes les personnes travaillant dans l'usine ou le bureau portent le même uniforme, y compris le groupe des cadres supérieurs. Cette mesure a pour but, dit-on, de supprimer toute distinction entre l'administration et les travailleurs subalternes.

Les négociations collectives ont lieu entre les dirigeants du syndicat des travailleurs de la Société sidérurgique nipponne et le personnel du siège social de la Société. La dernière grève à la SDN a eu lieu en 1965 et a duré 24 heures.

L'usine Kimusu accorde beaucoup d'importance aux avantages sociaux des employés et ces derniers peuvent louer, pour la somme d'environ 25 $ par mois, une maison de trois chambres à coucher fournie par l'entreprise[10]. Près de 33 p. 100 des ouvriers et 80 p. 100 du personnel administratif habitent dans des maisons appartenant à l'entreprise. Ces habitations sont situées à environ 30 minutes de l'usine et l'entreprise assure le transport pour l'aller-retour.

Lorsque des ouvriers désirent acheter une maison, l'entreprise leur fournit un prêt à faible intérêt pouvant aller jusqu'à 30 000 $ pour un versement initial. Une maison japonaise coûtait, dans cette région, 90 000 $, en 1980.

Pour souligner l'importance de l'ancienneté au sein de la Société, les travailleurs qui ont trente ans de service reçoivent en cadeau un voyage de cinq jours tous frais payés.

La Société sidérurgique nipponne assure également la protection des familles des travailleurs qui meurent alors qu'ils sont encore à l'emploi de la Société. La veuve et chacun des ses enfants reçoivent une allocation mensuelle, ces derniers jusqu'à ce qu'ils aient atteint 18 ans, la veuve, jusqu'à son décès. Les travailleurs qui sont malades durant des périodes prolongées reçoivent en prestations d'assurance du gouvernement l'équivalent de 80 p. 100 de leur salaire. La Société complète le montant de l'assurance en fournissant les 20 p. 100 supplémentaires.

Les employés de l'usine Kimutsu peuvent prendre leurs vacances à une station de villégiature qui leur est réservée, où ils ne paient que le tiers de l'hébergement, le reste étant assumé par la Société.

L'usine Kimutsu possède un régime bien établi de consultations patronales-syndicales. Les consultations et les discussions se font par l'entremise de trois comités.

Il y a, premièrement, le Conseil des relations du travail, formé du directeur général de l'usine et des dirigeants syndicaux qui se réunissent pour discuter de la production. Deuxièmement, les membres du Comité chargé des négociations collectives discutent des questions

---

10. Le taux de change utilisé dans la présente étude est de 200 yens par dollar (É.-U.).

concernant les relations de travail. Les représentants syndicaux et le directeur général du service des Relations de travail assistent à ces réunions. Troisièmement, les membres du Comité patronal-syndical rencontrent, d'autre part, le cadre supérieur de l'entreprise, nommément le directeur général des Relations de travail, pour discuter de la sécurité et du bien-être. Le syndicat général est représenté par les dirigeants du syndicat local.

L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

FÉDÉRATION DES SYNDICATS DES TRAVAILLEURS DE L'AUTOMOBILE DU JAPON

La Fédération des syndicats des travailleurs de l'automobile du Japon est affiliée à la Confédération japonaise des syndicats des travailleurs de l'automobile qui est elle-même affiliée à la Fédération japonaise du travail (Domei).

La Fédération a comme principal client le Syndicat des travailleurs de l'automobile All-Nissan divisé lui-même en 16 sections.

L'industrie automobile comprend douze fédérations de syndicats. Cette fragmentation de l'industrie a eu lieu après la Seconde Guerre mondiale. Avant la scission, il y avait un seul syndicat ouvrier dans l'industrie automobile qui était dirigé par des communistes. Le syndicat s'est graduellement mêlé de politique, ce qui a entraîné la fragmentation.

La Fédération des syndicats des travailleurs de l'automobile du Japon compte 220 000 membres employés par 540 entreprises des secteurs de la fabrication automobile, des ventes, de la fabrication des pièces et d'autres domaines connexes.

La Fédération est financée au moyen des cotisations syndicales qui s'élèvent à 11,50 $ (É.-U.) par mois, dont 2,42 $ sont versés au fonds de la Fédération. Le montant annuel versé au fonds syndical est de 150 $. Le fonds sert également de caisse d'entraide et de caisse de bien-être à raison de 0,50 $ par mois, respectivement. La caisse d'entraide est utilisée en cas de maladie, de dommage causé aux maisons et pour des raisons sociales. La Fédération s'occupe beaucoup de formation et possède un établissement d'enseignement non loin de Tokyo, ainsi qu'un centre de villégiature pour ses membres.

La Fédération était entièrement en faveur de l'application des mesures d'accroissement de la productivité dans toute l'industrie automobile.

L'organisme principal, la Confédération japonaise des syndicats des travailleurs de l'automobile, coordonne les conventions collectives avec la Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie, section du Japon, organisme central de négociation très influent.

La direction de chaque entreprise négocie séparément avec le syndicat et il y a trois grandes séries de négociations par année dans l'industrie automobile. La première est l'Offensive syndicale du printemps (Shunto), où l'on négocie les augmentations salariales mensuelles de l'année. La durée de l'entente est normalement d'un an, soit du 1er avril au 30 mars de l'année suivante. On négocie ensuite la prime d'hiver et d'été. Cette entente dure également un an. La troisième série de négociations porte sur les avantages sociaux, les conditions de travail et autres questions connexes. Il n'y a pas de date d'expiration pour ce qui est de la durée de cette entente et elle peut être négociée à nouveau à la demande de l'une des parties. Les autres industries ont tendance à recourir également à ce genre de négociations en trois étapes.

Les arrêts de travail sont rares dans l'industrie automobile. La dernière grève importante a eu lieu en 1952. Les ouvriers ont parfois refusé de faire des heures supplémentaires, mais cela n'a pas entraîné d'arrêt de travail important.

Les travailleurs de l'automobile et leurs collègues de l'industrie sidérurgique sont les travailleurs les mieux payés au Japon. Les travailleurs de l'industrie chimique occupent le deuxième rang et ceux des textiles et de la construction se classent parmi les moins bien payés.

Les excellentes relations de travail qui existent dans l'industrie reposent en grande partie sur les consultations constantes entre la direction et le syndicat ouvrier. Les présidents d'entreprises et autres cadres supérieurs ont pour habitude de rencontrer fréquemment les dirigeants du syndicat. À l'occasion de ces réunions, ils discutent des questions administratives importantes, allant des marchés d'exportation à la mise au point de nouveaux produits. Les conditions de travail, qui sont considérées comme partie intégrante des négociations collectives, ne font pas l'objet de ces discussions.

Au niveau de l'usine, la direction et les représentants syndicaux locaux se rencontrent également tous les mois pour discuter de la planification de la production, des calendriers de travail et d'autres questions connexes.

LA COMPAGNIE AUTOMOBILE TOYOTA

> Chez Toyota, les relations de travail reposent sur de "solides relations de confiance mutuelle" établies au cours des années, grâce à de constantes consultations entre la direction et les représentants syndicaux, et notre but commun est de créer un équilibre stable et avantageux entre l'amélioration des conditions de vie des travailleurs et la poursuite des efforts visant à créer un milieu favorable au développement de l'entreprise[11]."

---

11. Profil de Toyota, Compagnie automobile Toyota Limitée, 1980, page 18.

La Compagnie automobile Toyota a été établie en 1937. Il s'agissait alors d'une ramification de la Filature automatique Toyota Limitée qui oeuvrait au sein de l'industrie textile et était située au coeur même de la région de la culture de la soie et du coton. En 1933, les propriétaires de la compagnie ont créé une section de l'automobile et se sont mis à fabriquer des voitures. Au mois de mai 1935, ils introduisaient la voiture d'essai de tourisme de modèle A-1 et créaient, deux ans plus tard, la compagnie automobile. La première usine de fabrication de voitures a été construite en 1938.

La Compagnie automobile Toyota se spécialise dans la fabrication et la vente de voitures, de pièces et de composants. Elle fabrique et vend également des logements préfabriqués et des pièces d'équipement.

Elle a déclaré, pour l'exercice financier 1979-1980, des ventes nettes de 12 914 605 000 $ (É.-U.) et un revenu net de 470 314 000 $ (É.-U.). Au cours de cette année, elle a produit 2 860 525 voitures.

En août 1980, l'entreprise comptait 46 948 employés en tout, dont 34 191 ouvriers d'usine et 12 557 employés de bureau et techniciens.

Le traitement moyen, dans le secteur de la fabrication, était de 10,70 $ l'heure, en octobre 1980, et comprenait la majoration pour heures supplémentaires, les avantages sociaux et les primes. L'employé moyen travaillait huit heures par jour et cinq jours par semaine. Chaque travailleur peut prendre quarante jours de congé par année en tout. Les employés ont 10 jours de vacances l'été et 10 autres jours l'hiver. En outre, chaque employé a droit à vingt jours fériés payés par année.

La Compagnie a fait construire le Centre sportif Toyota à l'usage de ses employés et du grand public. On trouve également à chaque usine de Toyota des installations de loisirs. La compagnie a aussi mis à la disposition des employés des maisons de campagne dans différents centres de villégiature du Japon.

Les 10 usines de fabrication d'automobiles sont toutes situées à Toyoda, ce qui permet de transporter facilement les pièces d'une usine à l'autre, et des compagnies affiliées aux usines, et rend la production efficace.

La Compagnie possède un réseau de 310 concessionnaires et plus de 3 100 ateliers d'entretien et de réparation. Un système de commande par ordinateur permet d'assurer que toutes les pièces de rechange sont livrées en temps voulu.

Les travailleurs de l'automobile qu'emploie Toyota sont divisés en deux quarts de travail et sont mieux rémunérés que la moyenne des ouvriers de l'industrie sidérurgique. C'est tout à fait contraire à ce qui existait, il y a cinq ans, alors que les ouvriers de l'industrie sidérurgique étaient mieux payés qu'eux. Les travailleurs de Toyota ont reçu une prime annuelle équivalant à 6,1 mois de salaire. En 1980, la moyenne d'âge des employés était de 31,9 ans et la période de service moyenne au sein de la compagnie était de 10 ans. Les employés prennent leur retraite à 60 ans et leur prestation de retraite équivaut à 40 mois de salaire. Un employé à la retraite reçoit donc entre 50 000 $ et 60 000 $ (É.-U.).

La crise du pétrole de 1973 a entraîné un ralentissement marqué dans l'industrie automobile et Toyota n'a pas fait exception à la règle. Elle a dû réduire son personnel et, pour ce faire, a laissé les effectifs diminuer naturellement. Certaines usines ont été obligées de réduire les quarts à six heures. Grâce à l'aide du gouvernement, la Compagnie a cependant établi un horaire de travail selon lequel les employés consacraient six heures à la production et réservaient les deux heures qui restaient au contrôle de la qualité du milieu et à l'apprentissage. Ce plan a permis à la Compagnie de conserver tous ses employés durant une période très difficile et d'assurer l'intégrité du programme d'emploi à vie.

L'un des objectifs de Toyota est de supprimer tout gaspillage. Elle y parvient surtout en conservant un minimum de voitures en réserve. Ce système qui est désigné comme étant le système de "production en temps opportun," a été mis sur pied par le fondateur de la compagnie. Le système permet de réduire le délai de démarrage de la production en faisant en sorte que "tous les ateliers de fabrication produisent les pièces nécessaires en temps opportun et ne conservent qu'une réserve minimum pour assurer les opérations" (traduction)[12].

Le système qui doit permettre de produire 6 000 composants pour chaque voiture fabriquée, nécessite un système de livraison synchronisée.

Les groupes de contrôle de la qualité (G.C.Q.) sont très courants à l'intérieur de la compagnie et l'on en compte plus de 40 000 dans les 10 usines de la compagnie. Un programme de suggestions bien établi à l'intérieur de la Compagnie complète ces cercles; en 1979, les employés ont présenté plus d'un demi-million de suggestions et 91 p. 100 d'entre elles ont été adoptées par la Compagnie[13]. Dans le cadre de son programme visant à augmenter la participation de chaque travailleur, la Compagnie a établi un système permettant aux ouvriers d'arrêter les chaînes de montage lorsqu'ils découvrent un défaut de fabrication.

---

12. Système de production de Toyota et système Kanban, Y. Sugimori, K. Kusunoki, F. Cho et S. Ijchikawa, avant-tirage 3.12, 4e Conférence internationale sur la recherche en production, page 3.

13. Profil de Toyota, op. cit., page 22.

L'entreprise a fait énormément d'efforts pour supprimer la monotonie, l'ennui et les désagréments liés au travail. Elle a mis l'accent sur l'automatisation en utilisant beaucoup de robots et de chaînes d'assemblage très automatisées. Le syndicat ouvrier ne s'est pas opposé à l'automatisation parce que la hausse de la production a permis d'accroître la main-d'oeuvre.

La Compagnie consacre énormément d'efforts et d'argent à la formation de ses employés. Elle finance une école technique où 300 étudiants de 16 ans et plus suivent un cours de trois ans, et elle offre même des programmes de perfectionnement individuel très spécialisés. L'école est administrée par Toyota. Les salaires des enseignants sont payés par la Compagnie et les étudiants reçoivent une allocation mensuelle. Une fois leur diplôme obtenu, ils sont libres de se joindre à l'entreprise ou d'aller travailler ailleurs. La majorité des diplômés se joignent cependant à Toyota.

La répartition générale des avantages sociaux des employés est la même que celle des autres grandes entreprises. Les célibataires peuvent utiliser les dortoirs et le coût de location moyen, en 1980, était de 7,50 $ par mois. L'entreprise offrait aux familles des appartements et des maisons et le coût de location en était d'environ 40 $ (É.-U.) par mois, en 1980, soit à peu près le tiers du coût du marché. Lorsqu'un salarié désire acheter une maison, il peut emprunter environ 37 000 $ de la Compagnie à un taux d'intérêt avantageux. Le prix moyen d'une maison s'élève à environ 85 000 $.

L'entreprise Toyota offre également un régime complet de soins hospitaliers à ses employés et à leurs familles, c'est-à-dire un centre hospitalier de quatre cents lits dirigé par trente médecins et cent trente infirmières. L'hôpital est également accessible aux habitants de la localité. En outre, la Compagnie a établi une coopérative où les employés peuvent acheter une grande variété de produits à prix réduit.

Au cours des ans, Toyota a accordé beaucoup d'importance à la consultation mixte patronale-syndicale. Son conseil d'administration comprend les cadres de l'entreprise et les dirigeants du syndicat qui se rencontrent une fois par mois pour discuter des questions importantes concernant l'exploitation de l'entreprise. Chaque usine possède également un conseil mixte, dont les membres se rencontrent régulièrement pour discuter de la production et des questions relatives au personnel.

Au cours de l'Offensive syndicale du printemps les représentants de la direction et les dirigeants syndicaux se rencontrent tous au même endroit pour négocier des ententes des 10 usines de Toyota. La Compagnie coordonne sa position en matière de négociations avec les autres compagnies automobiles. Pendant que la Fédération des syndicats des travailleurs de Toyota coordonne les négociations des ouvriers de l'entreprise.

Bien que les employés de Toyota affichaient les taux de salaire les plus élevés au Japon en 1980, ceux qui avaient cours dans les filiales étaient inférieurs d'environ 5 p. 100.

Les normes de sélection d'emploi de Toyota sont assez strictes. Pour être engagé par la Compagnie, il faut avoir terminé trois années d'études secondaires générales. Lorsqu'une personne est embauchée, elle reçoit habituellement un cours de formation. Quant son emploi devient permanent elle doit suivre des cours spécialisés.

Les diplômés des collèges universitaires suivent, durant la première année, un programme varié d'orientation, allant de l'apprentissage sur place concernant les moteurs aux opérations de production en tant que telles. Ils travaillent ensuite pendant quelques mois chez des concessionnaires automobiles pour apprendre les différentes techniques de vente et d'entretien. À la fin du programme d'orientation, les nouveaux employés sont affectés à un emploi à temps plein dans une section administrative pour une période supplémentaire de 12 mois.

CHAPITRE IV

LÉGISLATION DES RELATIONS INDUSTRIELLES

LÉGISLATION DES RELATIONS INDUSTRIELLES

Au Japon, les relations industrielles sont régies par une vaste série de lois. Bon nombre de ces lois ont leurs pendants au Canada tandis que d'autres sont typiquement japonaises et ont leur origine dans la tradition, la culture et l'histoire.

Pour donner une idée de l'étendue de la législation, nous énumérons ci-après les lois relatives au travail. Les extraits de chaque loi sont la traduction aussi exacte que possible du texte anglais officiel publié par le ministère du Travail du Japon dans Labor Laws of Japan, 1980.

RELATIONS DU TRAVAIL

1. Loi des syndicats ouvriers

   Cette loi régit les relations du travail dans le secteur privé.

   L'objet de cette loi est "d'élever le statut des travailleurs en s'assurant qu'ils sont sur un pied d'égalité avec leur employeur lorsqu'ils négocient avec ce dernier, de protéger le droit des travailleurs de former des syndicats indépendants ou de se rallier à d'autres syndicats en vue d'une action collective, notamment celle de désigner des délégués de leur choix pour négocier leurs conditions de travail, et encourager la pratique et les méthodes de négociation collective qui donnent lieu à des conventions collectives régissant les relations entre employeurs et travailleurs".[14]

2. Loi de l'amélioration des relations du travail (27 septembre 1946)

   Cette loi vise à indiquer le moyen de régler les conflits éventuels, dans le secteur privé.

   "L'objet de cette loi est d'assurer, conjointement avec la Loi des syndicats ouvriers, la révision équitable des relations de travail, et d'empêcher ou de régler les conflits de travail contribuant de cette façon, de au maintien de la paix industrielle et au développement économique".[15]

---

14. Labor Laws of Japan, op. cit.

15. Ibid., page 35.

3. Loi des relations de travail dans les sociétés d'État et les entreprises nationales (20 décembre 1948)

Cette loi vise les sociétés d'État. "Son objet est d'assurer que les sociétés d'État et les entreprises nationales fonctionnent sans interruption et à plein rendement pour la promotion et la protection du bien-être de la population; à cette fin, des méthodes et des procédures de négociation collective doivent être prévues afin de régler à la satisfaction des patrons et des travailleurs les griefs ou les conflits relatifs aux salaires et aux conditions de travail".[16]

4. Loi des relations de travail dans les entreprises publiques locales (31 juillet 1952)

"L'objet de cette loi est d'établir des relations de travail saines entre les entreprises publiques locales et leurs employés, afin d'assurer l'exploitation normale et à plein rendement de ces entreprises, et ainsi contribuer à la promotion du bien-être de la population."[17]

5. Loi concernant le contrôle des moyens d'action utilisés à l'occasion des conflits surgissant dans l'industrie de l'électricité et de la houille (7 août 1953)

"L'objet de cette loi est de prévoir les moyens d'action à utiliser, à l'occasion des conflits surgissant dans l'industrie de l'électricité (l'industrie qui répond à la demande générale d'électricité ou l'industrie qui approvisionne surtout les entreprises susmentionnées, ci-après appelées comme telles) et l'industrie de la houille, afin de protéger le bien-être de la population compte tenu de la nature spéciale des dites industries et de leur importance à l'égard de l'économie nationale, et de la vie quotidienne de la population".[18]

NORMES DE TRAVAIL

6. Loi des normes de travail (7 avril 1947)

"Les conditions de travail doivent répondre aux besoins du travailleur qui vit une vie digne d'un être humain". "Les normes du travail établies en vertu de cette loi

16. Labor Laws of Japan, op. cit., page 45.

17. Ibid., page 59.

18. Ibid., page 6.

sont des normes minimales. Par conséquent, les parties visées par les relations de travail ne doivent pas trouver dans ces normes un subterfuge pour détériorer les conditions de travail; elles devraient plutôt essayer d'améliorer ces conditions".[19]

7. Loi sur la sécurité du revenu salarial (27 mai 1976)

"L'objet de cette loi est de contribuer à stabiliser les moyens de subsistance des travailleurs en prenant des mesures d'économie préventives et des mesures de protection des travailleurs qui ont du mal à toucher un salaire en raison d'un ralentissement grave des affaires, ainsi que d'autres mesures de garantie du salaire en vue d'assurer que les travailleurs reçoivent le salaire qui leur est dû, etc., dans le cas où les entreprises sont affectées par l'instabilité engendrée par les fluctuations économiques, les changements de structure industrielle et la conjoncture, et dans le cas d'abandon de leur emploi.[20]

8. Loi du salaire minimum (15 avril 1959 et révisions subséquentes, dont la dernière datant du 16 mai 1970)

"L'objet de cette loi est d'améliorer les conditions de travail des travailleurs à faible revenu en leur garantissant un salaire minimum selon la catégorie des secteurs d'activité, des emplois ou selon les régions, ainsi que de contribuer à stabiliser les moyens de subsistance des travailleurs, à améliorer la qualité de la main-d'oeuvre et à assurer une concurrence loyale entre entreprises ainsi qu'à encourager le développement sain de l'économie nationale".[21]

9. Loi du travail industriel à domicile (16 mai 1970)

"L'objet de cette loi est d'améliorer les conditions de travail des employés qui exécutent un travail industriel à domicile en prescrivant pour eux le salaire minimum ainsi que des conditions de santé et de sécurité et autres mesures essentielles les concernant, et ainsi contribuer à stabiliser leur volume de travail".[22]

---

19. Ibid., page 68.

20. Labor Laws of Japan, op. cit., page 128.

21. Ibid., page 136.

22. Ibid., page 147.

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

10. Loi de la santé et de la sécurité au travail (8 juin 1972; révisée le 1er juillet 1977)

"L'objet de cette loi est d'assurer, conformément à la Loi des normes de travail, la sécurité et la santé des travailleurs dans leur milieu de travail, ainsi que de faciliter la création d'un climat de travail agréable, en favorisant l'utilisation de contre-mesures exhaustives et systématiques relatives à la prévention des accidents du travail, comme l'établissement de normes de prévention contre les dangers et les accidents, la détermination de la responsabilité et la promotion de services bénévoles visant la prévention des accidents du travail".[23]

11. Loi de l'évaluation du milieu de travail (1er mai 1975)

"L'objet de cette loi est d'assurer, en conformité avec la Loi de la santé et de la sécurité au travail, un milieu de travail optimal en fournissant les services d'un expert en analyse du milieu de travail et tout ce qui est nécessaire au service d'évaluation du milieu de travail, etc., pour qu'il puisse évaluer le milieu de travail et assurer ainsi la santé des travailleurs dans leur milieu de travail". [24]

12. Loi de la pneumoconiose (31 mars 1960)

"Cette loi concernant la pneumoconiose vise à contribuer au maintien de la santé des travailleurs ainsi qu'à promouvoir leur bien-être par des moyens préventifs adéquats, l'exercice d'un contrôle de la santé des travailleurs et toute autre mesure qui s'impose".[25]

13. Loi de l'établissement de mesures de prévention contre les accidents du travail (29 juin 1964, révisée le 28 décembre 1974)

"L'objet de cette loi est de prendre des mesures en vue de promouvoir l'action bénévole des associations d'employeurs en vue de la prévention des accidents du travail, et de contribuer ainsi à la prévention de tels accidents".[26]

---

23. Labor Laws of Japan, op. cit., page 158.

24. Ibid., page 206.

25. Ibid., page 225.

26. Ibid., page 247.

SÉCURITÉ D'EMPLOI

14. Loi des mesures relatives à l'emploi (21 juillet 196[illegible]; révisée le 1er octobre 1975)

"L'objet de cette loi est de contribuer également au développement de l'économie nationale et au plein emploi, en assurant l'équilibre quantitatif et qualitatif entre l'offre et la demande de main-d'oeuvre, et en accordant aux travailleurs des emplois conformes à leurs qualifications, par l'adoption de mesures exhaustives essentielles concernant l'emploi et dont l'État est responsable conformément à ses lignes de conduite, contribuant ainsi à la promotion de la garantie d'emploi et au relèvement du statut économique et social des travailleurs".[27]

15. Loi de la sécurité d'emploi (30 novembre 1947; dernière révision, le 28 décembre 1974)

"Cette loi vise, en conformité avec la Loi des mesures relatives à l'emploi, à contribuer à la sécurité d'emploi et au progrès de l'économie nationale en fournissant à la population un service de placement qui, en collaboration avec les autres organismes publics et privés intéressés, offrira aux citoyens des emplois en fonction de leur compétence et répondra aux besoins des industries en main-d'oeuvre".[28]

16. Loi des contre-mesures d'urgence relatives au chômage (20 mai 1949; révisée le 8 juillet 1963)

"L'objet de la Loi des contre-mesures d'urgence relatives au chômage est de procurer des moyens de subsistance aux travailleurs et de contribuer au redressement de l'économie nationale, lorsque le taux de chômage est élevé ou lorsqu'on craint une poussée de chômage, en embauchant le plus grand nombre de chômeurs possible dans des travaux publics et des opérations de dépannage".[29]

27. Labor Laws of Japan, op. cit., page 263.

28. Ibid., page 278.

29. Ibid., page 298.

17. Loi concernant les mesures spéciales visant la promotion de l'emploi des personnes d'un certain âge et des personnes plus âgées, etc. (25 mai 1971, révisée le 28 mai 1976)

"L'objet de cette loi est de stabiliser l'emploi des personnes d'un certain âge et des personnes plus âgées, etc., en adoptant les mesures spéciales visant à promouvoir leur emploi en fonction de leur compétence, compte tenu de la situation de l'emploi et du chômage au sein de cette catégorie de personnes".[30]

18. Loi de la promotion de l'emploi des personnes handicapées (25 juillet 1960, révisée le 28 mai 1976)

"L'objet de cette loi est d'assurer la sécurité d'emploi des personnes handicapées en déterminant les responsabilités des employeurs en la matière et en tentant d'alléger le fardeau économique résultant de l'emploi de handicapés, au moyen du système de subsides à qui embauche l'employeur des personnes handicapées, ainsi qu'en prenant des mesures en vue d'encourager les personnes handicapées à exercer un emploi en fonction de leur compétence".[31]

19. Loi concernant les mesures temporaires prévues à l'intention des travailleurs des industries en récession qui ont été mis à pied (26 décembre 1977; dernière révision, 18 décembre 1979)

"L'objet de cette loi est de contribuer à stabiliser l'emploi et à assurer les moyens de subsistance des travailleurs congédiés par les industries désignées en récession, etc., en prenant des mesures spéciales de prévention du chômage, des mesures en vue de favoriser le réemploi, etc., lorsque le renvoi d'un grand nombre d'employés est prévu en même temps dans des secteurs d'activité liés à des industries désignées en récession, compte tenu d'une diminution nette des possibilités d'emplois".[32]

30. Labor Laws of Japan, op. cit., page 304.

31. Ibid., page 314.

32. Ibid., page 339.

20. Loi concernant les mesures temporaires prévues à l'intention des travailleurs de secteurs d'activité en récession mis à pied (18 novembre 1978; révisée le 8 juin 1979)

"L'objet de cette loi est de contribuer à stabiliser l'emploi et à assurer des moyens de subsistance aux travailleurs remerciés, etc. dans les secteurs d'activité désignés en récession, en prenant des mesures spéciales de prévention du chômage, des mesures en vue d'encourager le réemploi, etc., à l'occasion d'un licenciement en ou lorsque le congédiement simultané d'un grand nombre d'employés est prévu dans des secteurs désignés en récession, compte tenu d'une diminution nette des emplois".[33]

21. Loi concernant les mesures temporaires prévues à l'intention des mineurs (des houillères) congédiés (18 décembre 1959; dernière révision, le 8 mai 1978)

"L'objet de cette loi est de contribuer à stabiliser l'emploi et à assurer des moyens de subsistance aux mineurs (des houillères) congédiés en bloc dans certaines régions en prenant des mesures telle la réalisation de projets ou des mesures d'urgence d'emploi, des cours de formation professionnelle, et de l'aide en vue de leur réengagement".[34]

22. Loi des travailleurs des ports (3 juin 1965; révisée le 8 juin 1979)

"Cette loi vise à assurer dans les ports les ressources en main-d'oeuvre nécessaires aux transports portuaires et à encourager la stabilité d'emploi et le bien-être des débardeurs, en réglementant leur emploi de façon à ce qu'ils contribuent finalement au développement de l'économie nationale".[35]

33. Labor Laws of Japan, op. cit., page 35.

34. Ibid., page 361.

35. Ibid., pages 379-380.

23. Loi concernant l'amélioration de l'emploi, etc., des travailleurs du bâtiment

"L'objet de cette loi est de contribuer à stabiliser l'emploi des ouvriers du bâtiment en prenant des mesures en vue d'améliorer leur emploi, d'améliorer et de hausser leur niveau de compétence et de promouvoir leur bien-être".[36]

FORMATION PROFESSIONNELLE

24. Loi de la formation professionnelle (18 juillet 1969; dernière révision, le 8 mai 1978)

"L'objet de cette loi, en conformité avec la Loi des mesures relatives à l'emploi, est d'encourager et de populariser la formation professionnelle et les tests d'aptitudes professionnelles afin d'améliorer les aptitudes requises pour pouvoir exercer un métier, en assurant l'application de mesures en vue de renforcer ces cours de formation et ces tests d'aptitudes professionnelles, et de surveiller l'exécution de ces derniers, assurant ainsi la sécurité d'emploi et l'amélioration du statut des travailleurs tout en contribuant au développement économique et social".[37]

ASSURANCE DES TRAVAILLEURS

25. Loi de l'indemnisation des accidents du travail (7 avril 1947; dernière révision, le 27 mai 1976)

"L'objet de la Loi de l'indemnisation des accidents du travail est de garantir aux travailleurs les prestations d'assurance suffisantes afin de les protéger promptement et équitablement en cas d'accident, de maladie, d'invalidité ou de décès, survenus dans l'exercice de leurs fonctions ou au cours de leurs déplacements, afin de favoriser la réadaptation des travailleurs blessés ou malades au travail ou au cours de leurs déplacements pour aider lesdits travailleurs et leurs survivants, et pour leur assurer, notamment, des conditions de travail adéquates, et ainsi contribuer à leur bien-être".[38]

36. Ibid., page 405.

37. Labor Laws of Japan, op. cit., page 412.

38. Ibid., page 444.

26. Loi de l'assurance-chômage (28 décembre 1974; dernière révision, le 8 juin 1979)

"L'objet de la Loi de l'assurance-chômage est de stabiliser les moyens de subsistance des travailleurs en leur versant les prestations suffisantes lorsqu'ils sont en chômage, de promouvoir leur embauche en leur facilitant, par exemple, la recherche d'un emploi, parallèlement de faire obstacle au chômage, de multiplier emplois, d'améliorer la structure de l'emplois, d'améliorer et d'accroître la compétence des travailleurs, et de promouvoir le bien-être de ces derniers, e vue de contribuer à la stabilisation de l'emploi".[39]

27. Loi concernant la perception des primes d'assurance des travailleurs (9 décembre 1969; dernière révision, le 8 juin 1979)

"Cette loi contient les dispositions relatives à l'entrée en vigueur de l'assurance des travailleurs et à l'expiration de cette assurance, aux modalités de paiement des primes d'assurance et, notamment, aux associations chargées de l'assurance des travailleurs, en vue de l'exécution efficace des mesures prévues relativement à l'assurance des travailleurs".[40]

28. Loi concernant l'arbitre et le Comité d'appel de l'assurance des travailleurs (4 juin 1956; dernière révision, le 28 décembre 1974)

"L'arbitre de l'assurance des travailleurs (ci-après appelé l'"arbitre") signifie l'arbitre de l'assurance contre les accidents du travail et l'arbitre de l'assurance-chômage (auteur)".[41]

BIEN-ÊTRE DES TRAVAILLEURS, ORGANISATIONS ET AUTRES LOIS

29. Loi de l'Institut du travail du Japon (2 mai 1958, révisée le 11 juillet 1958)

"L'Institut du travail du Japon a pour objet d'étudier les problèmes concernant le travail, de même que de favoriser le plus possible la compréhension et le bon sens des travailleurs, des employeurs et de la population en général concernant les problèmes relatifs au travail".[42]

39. Ibid., page 511.

40. Labor Laws of Japan, op. cit., page 555.

41. Ibid., page 585.

42. Ibid., page 599.

30. Loi des coopératives de crédit des travailleurs (17 août 1953; dernière révision, le 2 avril 1974)

"Cette loi vise à établir le système de coopératives de crédit des travailleurs organisé conjointement par les syndicats, les coopératives de consommation et d'autres associations de travailleurs, à financer les programmes de bien-être et d'aide mutuelle mis en oeuvre par ces organismes, et ainsi à favoriser l'expansion efficace de ces activités et contribuer également à l'amélioration de la situation économique des travailleurs".[43]

31. Loi favorisant l'accroissement des biens des travailleurs (1er juin 1979, révisée le 16 mai 1978)

"L'objet de cette loi est d'assurer la stabilité du niveau de vie des travailleurs en favorisant l'accroissement de biens par ces derniers et de contribuer ainsi au développement sain de l'économie nationale".[44]

32. Loi des prestations de retraite les petites entreprises (9 mai 1959; dernière révision, le 14 juin 1975)

"Cette loi vise à établir un système de prestations de retraite versées par les employeurs des petites entreprises, favorable aux employés de ces entreprises, s'inspirant de l'esprit d'entraide maintenu par l'employeur et à contribuer à la promotion du bien-être des employés et à la croissance de l'entreprise".[45]

33. Loi des programmes de bien-être des travailleurs des sociétés (20 mai 1957; dernière révision, le 27 mai 1976)

"L'objet de la Loi des programmes de bien-être des travailleurs est de contribuer à la promotion du bien-être des travailleurs (en développant des programmes de bien-être en vertu de l'assurance-acci-dent au travail, et en engageant les dépenses nécessaires à la prévention des accidents."[46]

---

43. Ibid., page 607

44. Labor Laws of Japan, op. cit., page 638.

45. Ibid., page 682.

46. Ibid., page 714.

34. Loi de la promotion des programmes d'emploi des sociétés (6 juin 1961)

"L'objet de cette loi est de promouvir le bien-être des travailleurs et de contribuer au développement économique, par des activités propres à accélérer leur placement, par exemple, les activités leur permettant ou d'augmenter leur compétence technique, et celles facilitant leur déplacement d'une région à l'autre et d'un secteur d'activité à l'autre, les aidant ainsi à trouver un emploi qui correspond à leur compétence".[47]

35. Loi du bien-être de la main-d'oeuvre féminine (1er juillet 1972)

"L'objet de cette loi est d'éclaircir les principes fondamentaux régissant le bien-être de la main-d'oeuvre féminine, de favoriser l'implantation de mesures les concernant, notamment d'améliorer l'orientation professionnelle, d'encourager la formation professionnelle, de favoriser l'harmonie entre la vie professionnelle et les occupations domestiques (par exemple les soins aux enfants et les travaux ménagers), de créer des services de bien-être, et d'améliorer ainsi le bien-être et le statut de la population active féminine".[48]

36. Loi du bien-être des jeunes travailleurs (25 mai 1970, révisée, le 8 mai 1978)

"L'objet de cette loi est d'éclaircir les principes régissant le bien-être des jeunes travailleurs, de promouvoir systématiquement l'adoption de mesures les concernant, telles l'amélioration de l'orientation professionnelle, la formation professionnelle et la création de services de bien-être, et d'améliorer ainsi leur bien-être".[49]

37. Loi de la création du ministère du Travail (31 mai 1949; dernière révision, le 22 mai 1978)

"L'objet de cette loi est de définir clairement l'étendue des responsabilités et des pouvoirs du ministère du Travail et de prévoir une structure appropriée à la conduite efficace des activités relatives aux affaires administratives et aux entreprises qui sont de la compétence du ministère".[50]

47. Ibid., pages 726-727.

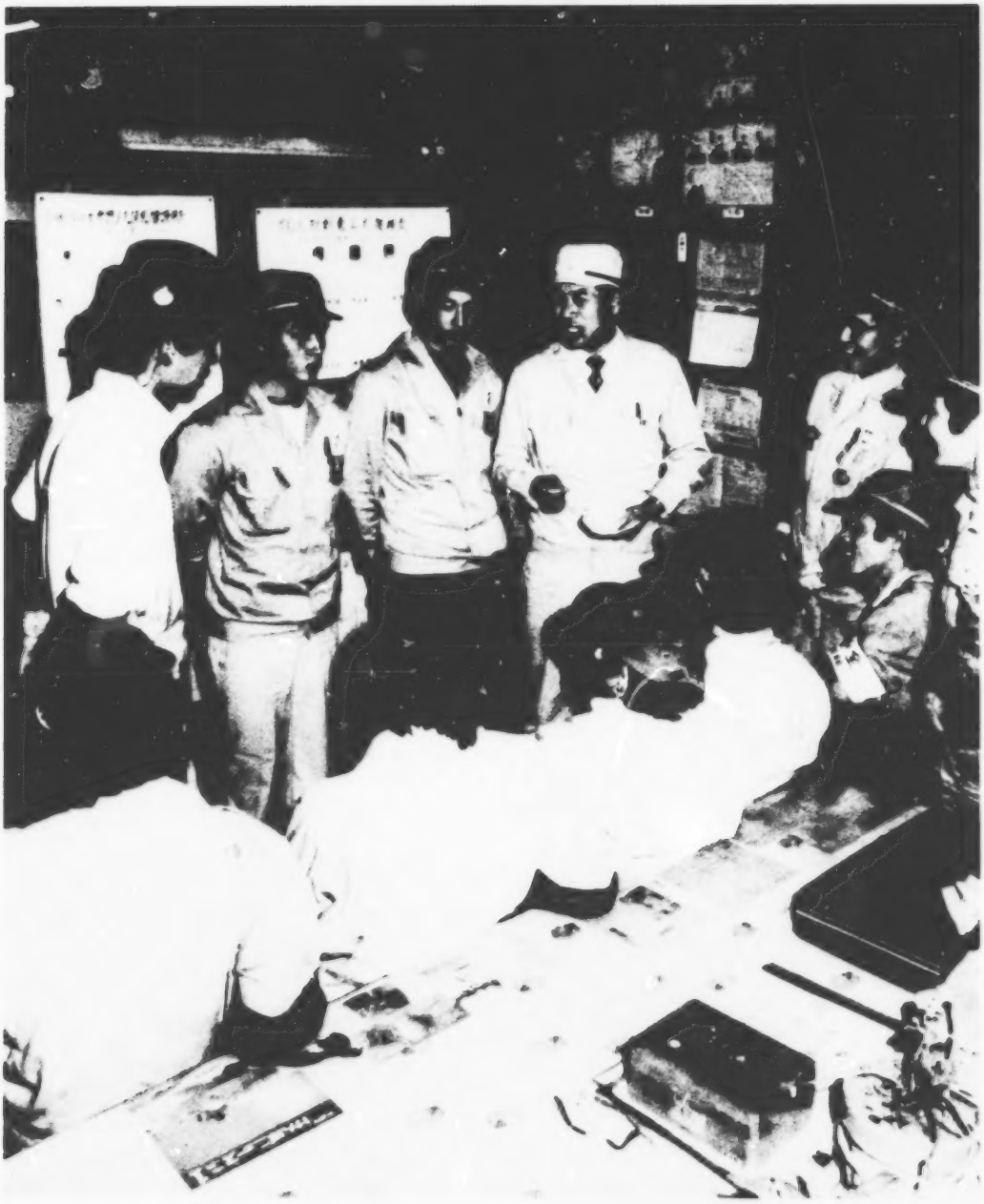
48. Labor Laws of Japan, oc. cit., page 739.

49. Ibid., page 744.

50. Ibid., page 750.

CHAPITRE V

PRODUCTIVITÉ JAPONAISE



LE CENTRE D'ÉTUDE JAPONAIS DE LA PRODUCTIVITÉ

Le programme de promotion de la productivité au Japon a été lancé dans le cadre d'une campagne nationale, en 1954, avec tout l'appui du gouvernement et du secteur privé.

L'année précédente, des représentants du gouvernement des États-Unis avaient recommandé que le programme américain d'aide technique en vue d'améliorer la productivité fût élargi en vue d'être appliqué au Japon dans des conditions similaires à celles qui sont prévues à l'égard des pays européens. Il s'ensuivit que quatre des principales associations d'hommes d'affaires du Japon, soit la Fédération des organisations économiques, la Fédération japonaise des employeurs, la Chambre du commerce et de l'industrie du Japon et le Comité japonais de développement économique convinrent d'établir un programme de promotion de la productivité sur une base volontaire, à l'échelle nationale. En mars 1954, une commission non gouvernementale visant à améliorer la productivité fut formée.

Plus tard cette année-là, la commission fut restructurée et devint le Conseil de la productivité japonaise, lequel fut chargé d'établir un programme national de promotion de la productivité. Au cours de la même année le gouvernement du Japon décida que le Conseil deviendrait un organisme permanent appelé le Centre d'étude japonais de la productivité et qu'il le subventionnerait. Il approuva également la tenue d'une conférence mixte sur la productivité au Japon sous l'égide de représentants du gouvernement et du Centre d'étude japonais de la productivité.

Le Centre d'étude japonais de la productivité fut officiellement créé en mars 1955, et un mois plus tard, il échangeait avec la mission américaine de coopération nouvellement établie au Japon, des renseignements sur la façon d'appliquer le programme. C'est là que furent posés les jalons du programme moderne de promotion de la productivité au Japon.

Le mouvement ouvrier se méfiait évidemment du programme de promotion de la productivité, à cause de l'expérience qu'il avait connue dans ce domaine et aussi parce qu'il percevait ce programme comme le fait des employeurs et, par conséquent, un fardeau pour les salariés. Pour dissiper cette méfiance, lors de la conférence sur la productivité tenue en mai 1955, on mit de l'avant les trois principes importants énumérés ci-après:

- L'accroissement de la productivité ne devrait pas entraîner de chômage;

- Des travailleurs seraient invités à participer au programme de promotion de la productivité, et les employeurs seraient vivement incités à maintenir un climat de collaboration;

. Les profits résultant de l'amélioration de la productivité seraient répartis équitablement entre les patrons, les travailleurs et les consommateurs.

Ces principes gagnèrent la faveur des travailleurs et les syndicats acceptèrent de participer au programme à un point tel qu'aujourd'hui, la plupart des syndicats les plus importants du secteur privé appuient le concept de la productivité.

Les premiers travaux exécutés dans le cadre du programme consistaient principalement à faire de la publicité sur la productivité. À cette fin, tous les moyens de communication furent utilisés. Un programme de publicité intensif fut mis en oeuvre par le biais de moyens tels que les journaux, les revues, les rapports effectués par des groupes d'étude à l'étranger, les livres, les films et les présentations audio-visuelles, pour n'en nommer que quelques-uns. Grâce cette campagne de sensibilisation, des centres régionaux de productivité furent fondés dans les principales régions du Japon, et, en 1960, un réseau complet de centres de productivité prospérait.

Durant les premières années du programme de promotion de la productivité, les activités dépendaient largement de spécialistes des États-Unis. Cependant, dès 1958, le nombre de colloques et de cours dirigés par des spécialistes japonais avait augmenté considérablement, à un point tel que les programmes destinés aux cadres intermédiaires et supérieurs étaient dirigés par des Japonais. En 1965, l'Académie de perfectionnement en gestion fut fondée au sein du Centre d'étude japonais de la productivité et recevait le mandat de donner des cours de six mois ou d'un an à tous les cadres des entreprises japonaises.

LE REGISTRE DE LA PRODUCTIVITÉ

Une étude de la productivité au Japon révèle certains faits intéressants. En 1979, la productivité dans le secteur privé était presque huit fois supérieure à celle que l'on avait enregistrée en 1955. Le taux de croissance annuel moyen entre 1955 et 1978 était de 8,8 p. 100, tandis que le produit national brut au cours de la même période connaissait un taux de croissance de 8,6 p. 100.

Les taux de croissance de la productivité augmentèrent en flèche, entre 1965 et 1973, et diminuèrent nettement après la crise du pétrole de 1973. Le taux de croissance dans le secteur de la fabrication, au cours de la période allant de 1973 à 1979, n'était que de 5,3 p.100, comparativement au taux de 13,4 p. 100 enregistré au cours de la période précédente de 1965 à 1970. En dépit de cette diminution marquée du taux de croissance, le niveau de productivité du Japon demeure l'un des plus élevés au monde.

Le taux de croissance de la productivité variait d'un secteur d'activité à l'autre pour diverses raisons, dont bon nombre étaient propres aux industries elles-mêmes. De plus, à court terme, les changements et la productivité réelle étaient influencés par des facteurs économiques cycliques. Durant la période de 1973 à 1979, la producti-

vité de la main-d'oeuvre dans le secteur de la fabrication connut un taux de croissance annuel moyen de 5,3 p.100, et ce taux fluctua largement d'une industrie à l'autre. Entre 1973 et 1979, les taux de croissance de la productivité de la main-d'oeuvre s'échelonnaient de 8,9 p. 100 pour les produits du caoutchouc, à 0,04 p. 100 pour les produits du pétrole et du charbon. Notons parmi les industries qui enregistrèrent un taux d'augmentation de la productivité relativement élevé, les produits métalliques et non métalliques, les métaux non ferreux et la machinerie. Mentionnons, par ailleurs, parmi les industries qui enregistrèrent un taux de croissance faible, les produits du pétrole et du charbon, l'extraction de la houille, l'huile brute et le gaz naturel. En dépit de la chute marquée du taux de croissance de la productivité et de l'augmentation considérable des salaires versés durant 1974 et 1975, les niveaux de productivité et des salaires se sont équilibrés depuis.

Toutefois, il est difficile de faire des prévisions en ce qui concerne la croissance de la productivité au Japon. Par exemple, les facteurs qui ont contribué à la croissance remarquable de la productivité au Japon s'estompent et sont remplacés par des facteurs tels que des prix élevés pour l'énergie, une population vieillissante et une diminution de l'intérêt à l'égard du travail. Mentionnons néanmoins un certain nombre de facteurs positifs.

Notons d'abord la formation de capital, qui est peut-être le facteur le plus important. La contribution des investissements privés dans le matériel d'usine en regard de la croissance réelle du produit national brut était d'environ 20 p. 100 avant la crise du pétrole. Depuis lors, les taux inférieurs de formation de capital ont exercé une influence négative sur la croissance de la productivité. D'après les prospectivistes, la contribution des investissements privés devait de nouveau atteindre le niveau de 20 p. 100 du PNB au cours de la période 1978-1979.

En ce qui concerne la qualité de la main-d'oeuvre, le capital par travailleur indique une très forte croissance. Par exemple, le pourcentage de diplômés d'écoles secondaires de premier cycle a diminué nettement, tombant de 42 p. 100 des travailleurs nouvellement employés à 6 p. 100, de 1965 à 1979. Par ailleurs, le nombre de diplômés d'écoles secondaires, de collèges et d'universités a augmenté rapidement et représentait 38 p. 100 des diplômés nouvellement employés, en 1979, comparativement à 12 p. 100, en 1965. Cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir mais à un rythme plus modéré.

L'âge moyen de la population devrait s'élever d'une manière marquée au cours des années à venir. La proportion des personnes de 65 ans et plus devrait augmenter aussi, pour passer de 8 p. 100, niveau enregistré en 1975, à 19 p.100 en 2020. Le pourcentage de la population âgée du Japon accuse un retard d'environ 30 ans par rapport aux autres grands pays industrialisés. Il est prévu que l'augmentation considérable du nombre de femmes mariées qui accèdent au marché du travail, l'âge, le sexe et la composition de la population active vont ralentir la croissance de la productivité au cours des années 80.

De nombreux articles ont été écrits sur la productivité remarquable qu'ont connue les affaires et l'industrie au Japon. Ce succès est le résultat d'un certain nombre de causes qui continuent de contribuer largement au phénomène.

INVESTISSEMENTS EN CAPITAL

Les investissements en capital et en matériel ont joué un rôle important dans la croissance de la productivité japonaise. Ces dernières années, les investissements dans les installations et le matériel ont eu tendance à représenter un pourcentage du PNB supérieur à celui des États-Unis. Ils étaient principalement destinés à trois secteurs de productivité: l'automatisation, la machinerie et l'équipement, ainsi que l'utilisation des machines.

Au moins la moitié des machines-robots du monde sont employées au Japon, et le gouvernement a récemment annoncé un programme en vue de louer des machines aux petites et moyennes entreprises qui n'ont pas les moyens d'en acheter. L'industrie japonaise de l'automobile a particulièrement insisté sur l'utilisation de ces machines pour la soudure. Nissan a révélé que 95 p. 100 des travaux de soudure effectués sur les Datsun sont faits par des machines-robots. Dans le cas de la Mitsubishi Motors, il s'agit de 70 p. 100 de la production. Le temps improductif des machines-robots a été évalué à moins de 1 p. 100. Toyota a placé une commande de 700 appareils du genre pour ajouter aux 200 qu'elle utilise actuellement pour la soudure et la peinture.

Les fabricants japonais prévoient que le coût de la main-d'oeuvre croîtra annuellement, tandis que le coût des machines à commande automatique diminuera. Ils ont donc intérêt à augmenter le nombre de ces appareils dans les usines. Pour éviter la détérioration de leurs relations avec les employés, ils utilisent généralement les machines-robots pour des tâches jugées dangereuses ou monotones, telles que la peinture au pistolet dans les locaux exigus, le soulèvement de matériel lourd ou la soudure par points.

L'industrie de la métallurgie donne un autre exemple de l'automatisation: en 1978, le pourcentage était presque de trois fois et demie supérieur à celui des États-Unis. Ce facteur remonte aux premiers jours de la reconstruction, après la Seconde Guerre mondiale, où l'industrie japonaise de la métallurgie a compris qu'elle devait viser un rendement maximal, et construire par conséquent de hauts fourneaux. En 1978, le Japon comptait 64 p. 100 des 22 plus importants hauts fourneaux modernes du monde.

Non seulement le Japon achète-t-il le matériel le plus qui soit moderne et le plus perfectionné, mais il investit aussi considérablement dans la technologie. Depuis la fin de la guerre, les États-Unis ont exporté plus de technologie qu'ils n'en ont importée. En 1978, ils exportaient neuf fois plus de technologie au Japon qu'ils n'en importaient.

CONSERVATION DE L'ÉNERGIE

La crise du pétrole de 1973 a grandement ébranlé l'économie du Japon. Par conséquent, les économies d'énergie sont devenues un objectif national et ont donné lieu à l'élaboration de l'un des programmes les plus ambitieux au monde. Tous les intéressés ont accepté d'y participer, et l'utilisation de gaz propane par les taxis et les économies considérables d'énergie réalisées par les industries, telle l'industrie japonaise de la métallurgie, en témoignent.

Le taux de consommation d'énergie par habitant est l'un des plus faibles parmi les pays industrialisés. Les efforts de l'industrie à ce chapitre sont particulièrement méritoires. L'industrie japonaise de la métallurgie a fait honneur à sa réputation, au chapitre de l'innovation, et a réussi à produire de l'électricité avec de l'énergie recyclée d'une façon jugée inconcevable il y a cinq ans à peine.

CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

Après la Seconde Guerre mondiale, les fabricants japonais, après une étude des marchés étrangers, ont compris qu'ils devaient fabriquer des produits de qualité pour se tailler une place au sein de ces marchés. Ils se sont systématiquement mis en devoir de se renseigner sur cette question auprès d'autres pays. La qualité de leurs produits est devenue pour eux l'objectif prioritaire, et ils n'ont pas hésité à se déplacer pour aller étudier le sujet sur place, aux États-Unis et ailleurs. Des spécialistes étrangers furent invités à venir enseigner au Japon les techniques les plus avancées et les travailleurs japonais, requis de participer.

Ces initiatives ont donné lieu à l'élaboration d'une philosophie de la participation des ouvriers au contrôle de la qualité, basée sur le postulat voulant que les erreurs de fabrication soient toujours évitables. Ce postulat est à l'opposé de celui qui a cours en Amérique du Nord, selon lequel les erreurs de fabrication sont inévitables et la planification doit tenir compte d'une certaine marge d'erreur. Cette ligne de conduite admet donc les erreurs au départ.

Par ailleurs, les Japonais mettent l'accent sur la prévention des défauts de fabrication, tandis que d'autres pays tendent à insister plutôt sur la détection de ces défauts.

L'intérêt des Japonais pour le contrôle de la qualité des produits est important à un point tel qu'ils sont prêts à y investir des sommes considérables. Par exemple, il est tout à fait normal de constater que les problèmes liés à la qualité soient étudiés en détail de façon à ce que ce genre d'information devienne une source de renseignements chaque fois qu'un nouveau produit est fabriqué, un nouveau processus, mis en oeuvre ou un nouveau produit, mis au point. Les Japonais sont fermement convaincus que plus la qualité des produits est bonne, moins le coût en est élevé.

D'énormes progrès ont été réalisés en 1950, lorsque le professeur américain W.E. Deming a été invité par l'Association des scientifiques et des techniciens du Japon, à participer à un colloque de huit jours sur cette question. Cette rencontre a donné l'occasion aux techniciens japonais de se familiariser avec un domaine nouveau de la production et de prendre connaissance de la méthode statistique du contrôle de la qualité. Au milieu des années 50, le gouvernement a entrepris un programme national de sensibilisation en utilisant notamment les ondes courtes pour enseigner le contrôle de la qualité des produits et pour rendre la population encore plus consciente de son importance.

Durant les premiers temps du miracle économique japonais, les entreprises investissaient considérablement dans le matériel et la technologie. Il est vite devenu évident qu'il fallait absolument former et perfectionner les contremaîtres et les ouvriers de façon à ce qu'ils connaissent tous les moyens mis à leur disposition pour contrôler cette qualité. C'étaient là les débuts de la promotion du contrôle de la qualité des produits, laquelle s'est traduite par la création d'organismes qu'on a appelle les groupes du contrôle de la qualité.

Les groupes du contrôle de la qualité visaient trois objectifs. Le premier était de contribuer à l'amélioration et au développement de l'entreprise. À cette fin, il fallait s'assurer que chacun de ses services sachât en quoi consistait le contrôle de la qualité. Cette démarche visait à souligner la nécessité pour les employés de la société, à tous les niveaux, d'assumer leur part de responsabilité du contrôle de la qualité. Le deuxième objectif était de favoriser le respect de chacun des travailleurs et l'harmonie au travail; cela signifiait faire de l'entreprise un endroit où les employés n'étaient pas traités comme des machines mais comme des personnes exécutant un travail utile leur permettant d'exercer leurs aptitudes et d'exploiter toutes leurs possibilités. Le troisième objectif des groupes consistait à vérifier les aptitudes de chacun et à développer toutes leurs possibilités.

La démarche adoptée par les groupes du contrôle de la qualité est simple. Cinq à huit employés et un contremaître sont invités à former un groupe en vue de résoudre les problèmes reliés à leur travail. Ils reçoivent habituellement des cours de base en statistiques qui les aideront à appliquer la méthode officielle utilisée pour la solution des problèmes.

Lorsqu'un groupe est créé, un surveillant de premier niveau sert normalement de chef. Il choisit les thèmes ou les problèmes dont il faut discuter et il entreprend d'enseigner aux membres du groupe les méthodes d'analyse statistique qu'ils devront utiliser. Par la suite, les autres membres assument tour à tour le rôle de chef.

Tous participent à la sélection des sujets à l'étude, de même qu'à la sélection de la méthode à utiliser pour étudier le problème. Une telle participation renforcit la cohésion et les rapports entre les membres du groupe et contribue au maintien du moral de l'équipe.

Chacun apprend au contact des autres. De plus, chaque groupe fait partie d'un groupe de contrôle plus important qui représente l'ensemble de l'entreprise.

L'un des avantages indirects réside dans le fait que les surveillants de premier niveau choisis pour diriger un groupe reçoivent une formation exceptionnelle et une information qui les aide à contribuer davantage à la gestion ou à l'avancement technique de l'entreprise.

Les groupes du contrôle de la qualité ont connu des progrès tels que les chefs d'entreprise japonais les considèrent comme essentiels à la gestion de l'établissement et non seulement comme participants lors de l'étape finale de la chaîne de fabrication.

Certains facteurs sont essentiels pour assurer le succès des groupes. Chacun exerce son activité d'une manière continue, et non seulement en cas de problème. Il joue son rôle de sa propre initiative, indépendamment des autres groupes, en s'assurant la participation de tous les membres. À cet égard, les "remue-méninges" constituent un élément important de l'approche, et sont considérés comme une technique efficace pour inciter les employés à participer aux séances portant sur la solution des problèmes: les chefs de groupes reçoivent une formation particulière sur la manière de diriger efficacement ces réunions.

Le chef est un élément important de la réussite des groupes. Il lui appartient d'assurer que tous les membres travaillent de concert à déceler et définir les problèmes, et à mettre au point un plan de solution.

Lorsqu'un problème a été résolu avec succès, un rapport est rédigé et distribué à tous les travailleurs qui y ont contribué. De tous les rapports présentés à la direction, on retient les meilleures propositions qui sont ensuite soumises aux réunions régionales ou nationales des groupes de contrôle. De cette manière, les groupes du contrôle de la qualité des autres entreprises sont informés du succès obtenu ailleurs; les chefs des équipes qui se sont distinguées assistent, aux frais de leur entreprise, aux réunions d'information qu'ils organisent à l'intention des établissements intéressés.

Les récompenses en argent versées aux groupes sont peu élevées. Compte tenu de l'attitude paternaliste qui prévaut dans la société industrielle japonaise, les travailleurs ont une échelle de valeur selon laquelle ils accordent plus d'importance au succès de l'entreprise qu'à leurs objectifs personnels. Au Japon, la satisfaction des travailleurs et le sentiment de la réussite semblent avoir préséance sur les intérêts d'ordre financier.

La promotion du contrôle de la qualité des produits semble être l'oeuvre personnelle de l'Association des scientifiques et des techniciens du Japon. Il s'agit d'un organisme à but non lucratif, fondé en 1949 pour contribuer au développement industriel par la création et par l'application des sciences et de la technologie avancées. Étant donné le succès des groupes de contrôle, certains ont attribué à

cette association le mérite d'avoir changé le cours du développement industriel au Japon.

En 1980, l'Association a révélé que le Japon comptait plus de 100 000 groupes du contrôle de la qualité, représentant un million de participants. De plus, on évalue à 100 000 le nombre des groupes qui exercent une activité non officielle.

Au cours des années, le concept du groupe de contrôle de la qualité à débordé le domaine de la qualité proprement dite pour s'appliquer à une variété d'autres activités telles que la réduction des coûts, les économies d'énergie, le rendement de l'usine et l'amélioration des relations humaines.

Voici les principales caractéristiques de la promotion du contrôle de la qualité au Japon:

1. Le contrôle de la qualité n'est pas restreint à un secteur spécifique de la gestion ou à un groupe de gens, tel que les techniciens. Il vise l'ensemble de l'entreprise, y compris tous les employés de chaque niveau, à partir des cadres supérieurs jusqu'aux employés des niveaux subalternes et concerne toutes les fonctions remplies au sein de l'entreprise.

2. Les groupes de qualité utilisent largement les méthodes statistiques.

3. Les cours de formation en contrôle de la qualité sont remarquablement répandus. La plupart des entreprises offrent des cours chez elles à l'intention de leurs employés, ou s'assurent que les employés assistent à des cours donnés à l'extérieur.

4. Les cadres supérieurs participent activement à des vérifications périodiques du contrôle de la qualité au sein de leur entreprise.

5. Le processus de création de nouveaux produits est intégré et ajouté au contrôle de la qualité.

6. Les objectifs liés au contrôle de la qualité tendent à être clairement énoncés et définis.

   Pour cette raison, les entreprises qui fabriquent des produits de qualité inférieure disparaissent en raison de leur inaptitude à concurrencer de manière efficace les autres entreprises du marché.

7. Des groupes de personnes comprenant des enseignants, des spécialistes et des techniciens continuent de promouvoir le contrôle de la qualité et son application dans l'industrie. Notons parmi les plus importants l'Association des scientifiques et des techniciens du Japon et le Groupe de recherche sur le contrôle de la qualité. Ces groupes réunissent théoriciens et praticiens et poursuivent sans cesse le même objectif: améliorer le contrôle de la qualité dans l'industrie.

8. La création du Prix Deming pour le contrôle de la qualité, ainsi que d'autres prix très connus ont aidé à promouvoir et à accroître l'intérêt des travailleurs et du grand public à l'égard de l'importance du contrôle de la qualité.

9. Le contrôle de la qualité est interprété dans un sens très large puisqu'il s'inscrit dans le cadre de toutes les actions visant à l'amélioration ensemble d'une entreprise. Il n'est pas restreint à une seule fonction de gestion.

Les groupes de contrôle constituent la pierre angulaire de la promotion du contrôle de la qualité au Japon. Les activités exercées par ces équipes sont devenues ce qu'on appelle aujourd'hui les activités J.K. (Jishu-Kanri) de l'industrie de la métallurgie, mais les principes sont restés les mêmes.

Depuis leur création en 1962, les groupes du contrôle de la qualité ont élargi et diversifié leur activité.

Au début, les contremaîtres et les surveillants jouaient le rôle de chefs au sein des groupes, mais au fur et à mesure que les membres sont devenus mieux informés et plus expérimentés, de petits sous-groupes ont été mis sur pied. La division ou la scission du cercle principal en sous-groupes a favorisé le sens de la participation, puisque les membres avaient le sentiment d'avoir un plus grand rôle à jouer. Bon nombre d'entre eux ont acquis l'expérience voulue pour assumer le rôle de chef de groupe. Cette scission a également permis d'améliorer le travail d'équipe.

Au fur et à mesure que les groupes du contrôle de la qualité acquéraient de l'expérience et de la force, les questions dont ils traitaient prenaient de l'ampleur. Ainsi, lorsque les problèmes étaient étendus au point d'intéresser plus d'un groupe, on voyait se former des regroupements d'équipes pour résoudre des problèmes communs. Il est maintenant courant de voir les équipes de deux ou trois services collaborer pour résoudre les problèmes d'économies d'énergie auxquels ils font tous face.

Au fur et à mesure que les groupes de contrôle prenaient de l'expansion, ils apprenaient des techniques nouvelles et plus efficaces, et prenaient plus d'assurance pour mettre en oeuvre les améliorations qu'ils proposaient, étendant leur champ d'action à d'autres domaines, telles l'efficacité, la productivité, la réduction des coûts, la conception et l'organisation des services.

Après avoir maîtrisé les techniques de contrôle de la qualité, certains groupes sont passés à des méthodes plus perfectionnées telles que l'étude des temps et des mouvements, l'analyse des processus, l'analyse de la valeur et de la conception et l'analyse des coûts.

Les groupes du contrôle de la qualité ont d'abord été utilisés dans les services de production, mais la notion du groupe s'est depuis élargie et elle est maintenant adoptée par les bureaux, les entrepôts,

les banques et les compagnies d'assurance, pour ne nommer que quelques secteurs.

Il existe des groupes qui entraînent la participation non seulement de la société mère mais de ses filiales et de ses sous-traitants. Un certain nombre d'entre eux ont réussi à améliorer les services et les communications entre la société mère, les sociétés affiliées et les entrepreneurs.

Dans de nombreuses usines, un système de suggestions est prévu, et celles qui sont faites par les groupes du contrôle de la qualité sont acheminées par le biais de ce système, de façon à ce que les suggestions des groupes de même que les suggestions de chacun des employés soient transmises aux intéressés. Des prix sont décernés selon la qualité des suggestions. Dans de nombreuses entreprises, le nombre d'idées proposées a augmenté après que les suggestions des groupes de la qualité furent ajoutées aux suggestions prévues dans le système. Une suggestion émanant d'un groupe de contrôle est considérée, il va de soi, comme une seule suggestion, puis évaluée en regard des autres propositions reçues.

Les objectifs des groupes de contrôle ont évolué, comme nous l'avons dit précédemment, au cours des années. Le principal, ou s'en souviendra, était de contribuer à l'amélioration et à l'expansion de l'entreprise.

Pour y arriver, le groupe fixe un objectif à l'échelle du service, ce qui permet aux employés d'arriver plus facilement aux résultats.

Selon un concept fondamental de la gestion au Japon, quel que soit le degré de mécanisation et d'automatisation des entreprises, les employés doivent être traités humainement. Ce respect à l'égard de l'employé se manifeste de diverses façons. En premier lieu, il est traité comme quelqu'un qui accomplit un travail utile exigeant de la compétence, et dont on incite à exploiter toutes les possibilités. Il est invité à se servir de son jugement et à faire preuve d'invention. On l'encourage à se perfectionner, à utiliser ses capacités intellectuelles, à relever des défis. Par ailleurs, l'employé n'est pas isolé; il équipe avec d'autres travailleurs, agit en groupe dans son milieu de travail et contribue à faire régner l'harmonie dans l'entreprise.

Le fait d'avoir à partager son expérience avec ses collègues de travail l'incite également à apprendre d'eux tout en lui donnant l'occasion d'être reconnu, et par eux, et par ses supérieurs et ses subalternes cette reconnaissance s'étend même aux travailleurs des autres usines et à la collectivité.

Enfin, lorsqu'on examine la productivité surtout avec les yeux d'un spécialiste des relations industrielles, il semble qu'un important facteur du succès obtenu au Japon réside principalement dans la manière dont la main-d'oeuvre japonaise est organisée et motivée. Les travailleurs prennent part à l'activité de leur entreprise et leur apport est

considérable. Voilà un élément que nous, au Canada, devrions examiner de très près.

GESTION DES STOCKS

La gestion des stocks est l'un des éléments qui contribue le plus au succès de la productivité japonaise. Le Kamban ou système de production en temps opportun, qui est utilisé par la Compagnie automobile Toyota, est un bon exemple d'un système efficace. L'objet de ce système est de ne garder en réserve, en tout temps, qu'un approvisionnement de 30 minutes de pièces d'auto, ce qui signifie que les fournisseurs livrent les pièces directement à la chaîne de montage et éliminent ainsi la nécessité de conserver des stocks dans l'entreprise. Les économies sont énormes. Ce système ne s'applique pas à toutes les pièces. Certaines pièces font exception, par exemple les pièces coulées qui sont fabriquées par la société; dans ce cas, on vise à ne garder en réserve qu'un approvisionnement de 90 minutes.

PARTICIPATION GOUVERNEMENTALE

Le gouvernement du Japon, grâce à ses lignes de conduite et aux mesures économiques qu'il a prévues à l'intention des entreprises et des industries, a exercé une influence considérable sur le miracle économique japonais. Il est parvenu à ces résultats d'un certain nombre de façons.

Depuis la Seconde Guerre mondiale, les gouvernements japonais successifs ont formulé une série de programmes économiques à long terme qui étaient destinés à stimuler la croissance économique. Les Japonais en sont actuellement à mi-chemin d'un programme septennal, s'échelonnant de 1978 à 1985. Ce programme comporte une projection de croissance économique et permet l'élaboration de programmes secondaires pour réaliser l'objectif d'ensemble, notamment la restructuration de groupes d'industries, au besoin.

En 1980, un certain nombre d'industries étaient considérées comme ayant un fort potentiel de croissance. Notons parmi celles-ci le logement, la protection de l'environnement, le réaménagement urbain, le matériel permettant des économies de main-d'oeuvre, le matériel de recyclage industriel, les communications et le traitement des données, les loisirs, l'énergie nucléaire, l'industrie des aliments traités, le matériel médical, la mode et le vêtement.

Par ailleurs, le ministère du Commerce international et de l'industrie a identifié trois groupes d'industries qui devraient connaître une croissance faible. Il s'agit des industries ayant une capacité de production excessive, des industries lésées par les coûts élevés de l'énergie et des matières premières et des industries menacées par la concurrence des produits fabriqués par les pays en voie de développement. Parmi ce dernier groupe d'industries, mentionnons le textile, le carton, le contreplaqué, la construction navale, la fonte d'aluminium, les engrais chimiques et la résine de chlorure de polyvinyle.

Les lignes de conduite gouvernementales sont étayées par les programmes de recherche et de développement qui permettent aux industries à forte croissance de prendre de l'expansion. Parallèlement, le gouvernement fournit des subventions lorsque des industries en difficulté doivent procéder au déplacement de la main-d'oeuvre et au transfert de capitaux. À cette fin, il subventionne des programmes de recyclage; il offre des subventions pour le matériel mis hors de service et pour le paiement partiel des salaires pendant que les industries rajustent leur domaine de spécialisation, pour ne nommer que quelques méthodes.

Le Japon a encouragé avec succès l'amortissement rapide du matériel dans le cadre de sa politique industrielle comme moyen de favoriser la modernisation des usines et du matériel. Dans de nombreux cas, les fabricants japonais peuvent amortir plus de 50 p.100 des coûts liés aux nouvelles usines et au nouveau matériel la première année d'investissement.

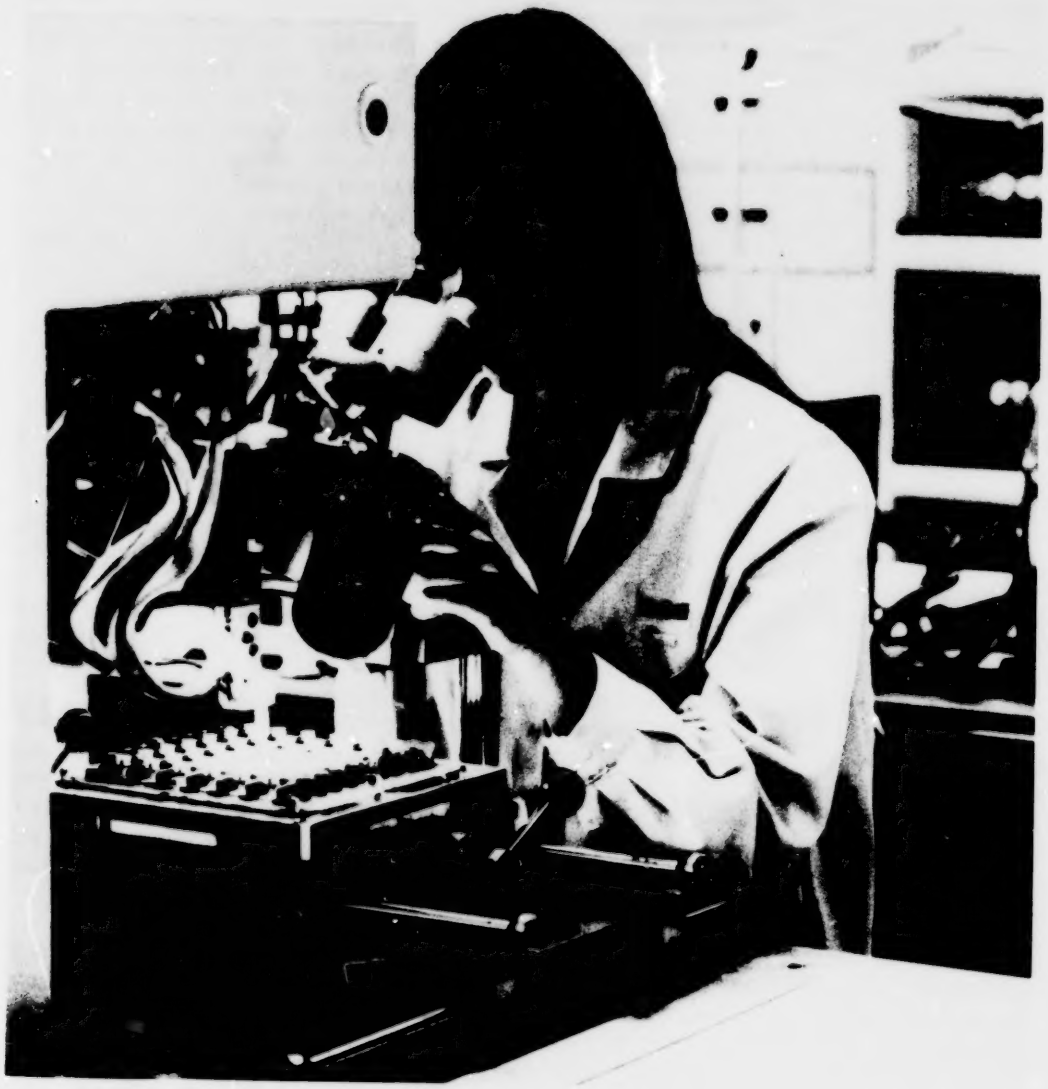
Au cours de l'année financière 1980-1981, le gouvernement du Japon a subventionné presque 200 projets visant à améliorer la technologie japonaise. Neuf de ces projets représentaient des projets nationaux d'importance capitale, 94, des projets nationaux d'importance mineure, et 88, des projets élaborés par des entreprises individuelles que le gouvernement a partiellement subventionnées.

Dans une grande mesure, les projets visent la mise au point de nouvelles techniques dans le domaine de l'électronique et de la machinerie. L'objectif est de concevoir des installations automatisées qui permettent d'atteindre un niveau de productivité et un degré de qualité tels que pratiquement aucun fabricant utilisant des ressources humaines ne peut leur faire concurrence. Un autre projet vise à élaborer une méthode de contrôle par mesure optique.

Finalement, ces initiatives feront en sorte que les fabricants nord-américains seront aux prises avec une gamme variée de concepts et de produits nouveaux et à la fine pointe de la technologie, dont les prix seront concurrentiels du fait que la recherche et le développement sont entièrement ou partiellement subventionnés par le gouvernement. En 1981, par exemple, le ministère du Commerce international et de l'industrie entreprendra un projet national d'importance capitale qui devrait faire du Japon le chef de file mondial dans le domaine de l'informatique.

CHAPITRE VI

COMPARAISON ENTRE TROIS PAYS



La reconstruction du Japon et de la République fédérale d'Allemagne, immédiatement après la Seconde Guerre mondiale, a été faite avec l'aide des États-Unis qui, en tant que puissance occupante, ont mis sur pied un programme de démocratisation dans les deux pays. Pour y arriver, on a entre autres créé un solide mouvement ouvrier, mais de façon différente dans les deux cas.

Le mouvement ouvrier d'après guerre en République fédérale d'Allemagne a également été largement influencé par le Royaume-Uni où les employés de l'industrie du charbon et de l'acier avaient obtenu une représentation totale. On tentait par là de faire subir aux puissants armuriers l'influence de leurs employés, en vue de freiner toute tendance future au militarisme et au réarmement. Ce type de participation des employés a servi de modèle à la "Mitbestimmung" ou "cogestion". J'ai analysé la cogestion en détail dans mon étude de 1977 sur le régime des relations industrielles en Allemagne occidentale intitulée Association ou mariage de convenance.

Au Japon, l'armée d'occupation dirigée par le général MacArthur a décidé de reconstituer la structure industrielle et d'entreprendre la création d'un mouvement ouvrier en tenant compte de certaines particularités culturelles et historiques du Japon.

Au cours de l'évolution du mouvement ouvrier, le modèle syndical de la Fédération américaine du travail - Congrès des organisations industrielles a été rejeté au profit d'une méthode plus diversifiée selon laquelle chaque entreprise n'aurait qu'un seul syndicat.

Par conséquent, les mouvements ouvriers d'Allemagne et du Japon se sont développés à partir d'une base et d'une philosophie communes, mais ont évolué bien différemment.

Périodiquement, les Canadiens subissent les inconvénients de leur régime de négociation collective qui ne semble pouvoir résister à des périodes prolongées de forte tension patronale-syndicale. On est alors naturellement porté à comparer le système canadien à celui d'autres pays dont les résultats sont plus concluants. Ainsi, une analyse des régimes de relations industrielles au Japon, en République fédérale d'Allemagne et au Canada révèle un certain nombre de différences et de similitudes.

La stabilité de la négociation collective

Au cours des années 70, la plupart des pays industrialisés ont connu des périodes de tension entre patronat et syndicat, qui ont occasionné des grèves et des pertes de productivité. Durant la période de quatre ans qui s'est écoulée entre 1976 et 1979, il s'est dessiné le tableau suivant:

Jours-homme perdus par 1 000 travailleurs par suite de conflits de travail dans les pays membres de l'OCDE

	1976	1977	1978	1979
Canada	2 553	833	1 928	1 659
États-Unis	1 188	1 068	1 068	895
Royaume-Uni	298	843	840	2 428
Italie	2 313	1 562	892	2 559
Japon	151	69	59	44
République fédérale d'Allemagne	43	2	367	41
France	417	261	199	354

Source: Annuaire des statistiques du travail, OIT 1980

Pendant trois des quatre années à l'étude, l'Allemagne occidentale a enregistré le plus faible nombre de jours-homme perdus. Au cours de l'une des quatre années, le Japon a été le pays qui de loin a perdu le moins de jours-homme; en 1979, il s'est classé deuxième après l'Allemagne, avec peu de différence.

Par ailleurs, le Canada a enregistré le nombre le plus élevé de jours-homme perdus durant deux années, l'Italie le suivant de près. Les deux autres années, il s'est classé troisième ou quatrième parmi les pays industrialisés les plus touchés.

Du point de vue strictement productif, le classement du Canada est médiocre si on le compare à celui du Japon et de l'Allemagne occidentale. Bien que les trois pays négocient en se fondant sur le principe d'opposition et possèdent le droit de grève et lock-out, il existe une importante différence au niveau du recours à la grève comme moyen économique ultime dans chacun des trois pays.

Au Canada, le droit de grève a été accordé à tous les employés syndiqués du secteur privé et à une grande partie de ceux qui travaillent dans le secteur public. De plus, même dans les secteurs où le droit de grève n'a pas encore été octroyé officiellement, des arrêts de travail ont néanmoins eu lieu.

Les travailleurs canadiens semblent craindre moins la grève que les salariés des autres pays. Il est évidemment dangereux de généraliser, mais compte tenu des nombreuses conventions collectives qui sont négociées sans heurt chaque année au Canada, il est clairement ressorti au cours des dernières années que le nombre de grèves avait augmenté au cours des périodes de forte inflation. On remarque, toutefois que les grèves ont tendance à durer plus longtemps au Canada qu'ailleurs. Une grève de trois ou quatre jours constitue une exception, la règle étant de quatre semaines ou plus.

Diverses raisons ont été données pour expliquer la situation unique du Canada. On peut, entre autres, mentionner le grand nombre de compétences en cause dont les dix ministères provinciaux et le ministère

fédéral qui régissent les règles de la législation du travail et du règlement des conflits. Étant donné que les relations patronales-syndicales relèvent des provinces, il est impossible d'établir, pour l'ensemble du pays, une méthode uniforme de règlement des conflits.

On avance également, comme autre explication, la nature de l'économie canadienne et des économies régionales, ainsi que la structure des relations patronales-syndicales. Ainsi, une grève dans le secteur de l'abattage du bois en Colombie-Britannique mène à une fermeture presque complète de l'industrie forestière.

Au contraire, en République fédérale d'Allemagne, la grève n'est pas considérée comme le meilleur moyen de contraindre les employeurs à satisfaire aux revendications syndicales. Les syndicats ont opté pour le droit d'influer sur les décisions, au jour le jour, comme moyen privilégié de protéger leurs membres. Dans l'ensemble, les travailleurs allemands ont tendance à favoriser un accroissement de la participation des salariés grâce à la "cogestion" plutôt que l'interruption par grève des services.

En Allemagne occidentale, le gouvernement fédéral et les gouvernements des États fédérés possèdent la compétence de légiférer en matière de travail, mais selon la loi constitutionnelle de l'Allemagne occidentale et la coutume établie, le palier fédéral a préséance.

Puisque la négociation collective est normalement menée par branche industrielle et se fait fréquemment à l'échelle du pays, un politicien siégeant au cabinet ou un haut fonctionnaire nommé par le gouvernement fédéral agit à titre de médiateur, lorsque les négociations sont dans une impasse. De cette manière, le gouvernement participe au règlement du conflit à un niveau élevé sans devoir recourir à des mesures législatives. De plus, il est possible d'attirer l'attention de tout le pays. Cette méthode s'est avérée hautement efficace dans le passé et a été citée comme l'un des facteurs de prévention des arrêts de travail.

Au Japon, les relations patronales-syndicales relèvent clairement de la compétence du gouvernement national. La négociation collective des salaires dans le secteur privé a lieu au cours de l'Offensive du printemps; les conventions sont alors conclues pour environ 80 p. 100 de la main-d'oeuvre du secteur privé. Elles servent ensuite de modèle à celles qui n'ont pas encore été conclues.

Les conventions des employés des sociétés d'État et de la Fonction publique qui n'ont pas le droit de grève sont conclues plus tard, à l'automne, par voie de négociation collective ou d'arbitrage. Les Japonais ont tendance à désigner, comme médiateurs, des personnes neutres occupant de hautes fonctions, d'ordinaire des universitaires.

Les grèves qui se produisent au Japon sont généralement de courte durée et varient de quelques heures à une journée. Les travailleurs japonais ont eu l'expérience de grèves longues, il y a plus de 20 ans, et tendent maintenant à opter pour des grèves rapides qui font grand bruit.

L'ORGANISATION DES MOUVEMENTS OUVRIERS

Au Canada, la principale centrale syndicale est le Congrès du travail du Canada. Ses effectifs atteignent environ 25 p. 100 de la main-d'oeuvre totale. Dans le passé, d'autres organismes indépendants ont été créés et un certain nombre de syndicats nationaux ne se sont pas affiliés au CTC. En 1981, en raison de divergences entre le International Building Trades Unions et le Congrès du travail du Canada, tous les syndicats de la construction, à l'exception de ceux du Québec, se sont désaffiliés du CTC.

Peu à peu, le CTC est devenu le principal porte-parole des syndicats ouvriers du Canada, ce qui signifie que le gouvernement fédéral a accordé beaucoup d'attention au Congrès et à ses politiques.

En Allemagne occidentale, la Fédération des syndicats ouvriers d'Allemagne (DGB) est sans contredit la voix des syndicats ouvriers. Les 17 principaux syndicats du pays sont affiliés à la DGB; seuls quelques petits syndicats n'en font pas partie.

La DGB a été créée après la Seconde Guerre mondiale pour neutraliser les querelles religieuses, régionales et politiques du mouvement ouvrier d'avant-guerre et elle joue un rôle important dans l'économie allemande.

Par ailleurs, l'unité est assez difficile à trouver dans le mouvement ouvrier japonais, étant donné l'existence de quatre centrales syndicales reconnues se partageant les effectifs. La majeure partie des travailleurs japonais sont toutefois membres d'une cinquième centrale syndicale non reconnue.

Les quatre centrales syndicales officielles se situent de gauche à droite sur l'échiquier politique. Les différences idéologiques se manifestent dans des conflits sporadiques entre les syndicats. Par exemple, aux Postes japonaises, l'un des deux principaux syndicats est affilié au Sohyo, centrale de gauche, et l'autre, au Domei, qui est à droite. En dépit du fait que les Postes ont mis près de 10 ans à créer des relations de travail harmonieuses entre le patronat et le syndicat, des conflits de compétence surviennent encore entre les deux syndicats.

Toutefois, les quatre centrales syndicales ont fait un pas vers une plus grande unité en participant à l'Offensive du printemps au cours de laquelle 80 p. 100 des conventions collectives du secteur privé sont conclues. Si l'on en juge par les entretiens que nous avons eus avec les principaux dirigeants des quatre centrales, une plus grande unité du mouvement ouvrier est, pour elles, fortement prioritaire. Toutefois, le Japon ne possède pas de porte-parole unanime du mouvement ouvrier. Cette lacune est considérée par certains comme l'une des raisons de la nature hautement conservatrice du gouvernement national.

LE NOMBRE DE SYNDICATS

Au dernier relevé, il y avait 192 syndicats au Canada. Ces syndicats englobent les syndicats internationaux ayant leur siège social hors du Canada, les syndicats nationaux ayant leur siège social au Canada et les syndicats régionaux ayant des membres dans certaines régions ou provinces. Les principaux syndicats se subdivisent en sections locales dont on évalue le nombre à 9 000.

Certaines industries telles que celles de la construction, de l'exploitation forestière et de la navigation comptent plus d'un syndicat. Dans le secteur de la construction, plus de 14 syndicats se partagent la compétence des chantiers. Dans le secteur de la navigation, il y en au moins quatre. L'industrie forestière de la Colombie-Britannique compte trois syndicats de cols bleus. L'un regroupe les travailleurs de l'abattage, des scieries et des manufactures. Les deux autres ont compétence sur les usines de pâtes et papiers.

En Allemagne occidentale, après la Seconde Guerre mondiale, il fut décidé qu'il n'existerait qu'un seul syndicat pour chaque industrie, tous les employés de l'industrie étant représentés par ce syndicat. Cela signifie que tous les corps de métier de l'industrie de la construction sont représentés par un seul syndicat. Il en est de même pour les travailleurs des transports. Les créateurs du mouvement ouvrier d'après-guerre se sont servis de ce procédé pour augmenter la puissance du mouvement ouvrier allemand face à la manipulation et au contrôle du gouvernement, comme ce fut le cas en 1933. L'autre but était d'éviter de donner prise à l'instabilité intersyndicale propre à l'Amérique du Nord.

En 1980, il existait 71 000 syndicats ouvriers au Japon. Au jours des premières années de la reconstruction du pays, un débat public s'est tenu au sujet de la structure que devrait prendre le mouvement ouvrier. Certains favorisaient l'adoption du modèle américain de la C.O.I. selon lequel chaque grand syndicat se subdivise en de nombreuses sections locales. Il y avait également ceux qui prônaient le principe des syndicats d'entreprise selon lequel chaque compagnie japonaise aurait eu son propre syndicat. Les cercles patronaux-syndicaux du Japon se sont en grande partie dits d'avis que ce type d'organisation constituait un compromis face aux employeurs. Ces derniers n'étaient pas très favorables au modèle nord-américain et étaient prêts à se battre pour contrecarrer son adoption. Le syndicat d'entreprise était une solution acceptable pour les employeurs, et les syndicats étaient convaincus qu'il s'agissait du moyen le plus rapide de mettre sur pied un mouvement ouvrier au Japon.

Chaque entreprise dont les employés sont syndiqués a son propre syndicat englobant des cols bleus et des cols blancs; cependant, les syndicats d'entreprise se regroupent en fédération de syndicats, d'ordinaire selon la branche industrielle. Ces fédérations sont à leur tour affiliées à l'une des centrales nationales.

TAUX DE SYNDICALISATION

Il existe d'importantes similitudes entre les trois pays du point de vue des effectifs syndicaux. Un peu plus de 30 p. 100 des travailleurs de chaque pays sont syndiqués. Au Canada, le taux de syndicalisation s'est maintenu parce que les fonctionnaires et les employés du gouvernement fédéral ainsi que ceux de certains gouvernements provinciaux ont obtenu le droit de se syndiquer. Il y a, bien sûr, des industries où le taux de syndicalisation dépasse 50 p. 100. C'est, en général, le cas de l'industrie de la construction et de l'industrie du matériel lourd.

Un phénomène semblable s'est produit en Allemagne occidentale Toutefois, "l'exclusivité syndicale" selon laquelle un employé doit être engagé par l'intermédiaire du syndicat est assez rare. Dans certaines industries telles que l'industrie de l'acier, le taux de syndicalisation atteint presque 100 p. 100.

Au Japon, les syndicats ont tenté d'augmenter le nombre des travailleurs syndiqués. On a cependant découvert que les jeunes travailleurs se montrent peu intéressés à adhérer aux syndicats. On a aussi soutenu que les employeurs ont tenté d'empêcher la création de syndicats.

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Au Canada, il n'existe pas de modèle unique pour la négociation des conventions collectives. Dans certains cas, des conventions sont conclues à l'échelle d'une industrie ou à l'échelle du pays, comme dans celui des syndicats des chemins de fer, ou à l'échelle régionale, comme dans celui de l'industrie des pâtes et papiers en Colombie-Britannique, au Québec et en Ontario, ou encore l'industrie de la construction en Colombie-Britannique.

En République fédérale d'Allemagne, la négociation collective se fait selon l'industrie, à l'échelle régionale. Cela signifie, par exemple, que l'industrie chimique négocie une convention collective pour une région particulière. La première entente négociée sert en général de modèle au reste de l'industrie dans les autres régions.

Malgré l'existence de syndicats d'entreprise au Japon, les fédérations de syndicats coordonnent des négociations au cours de l'Offensive du printemps. Normalement, la première entente est conlue dans l'industrie de l'automobile ou de l'acier. Ces ententes servent alors de modèles à toutes les autres industries.

LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS

La participation des employés au processus de décision des entreprises est devenue un sujet de vif intérêt pour les employeurs et les employés dans les pays industrialisés, au cours de la dernière décennie.

Au Canada, le sujet a atteint son point culminant au milieu des années 70. Les responsables de l'élaboration des politiques considéraient la participation des employés comme un moyen possible de contrebalancer la situation précaire en matière de relations du travail; en effet, en 1975, le Canada occupait la première place parmi les pays fortement industrialisés, pour ce qui a trait au nombre de jours-hommes perdus en raison de conflits de travail.

Au cours des 15 dernières années, les Canadiens ont étudié à fond les techniques utilisées en Suède et en Allemagne occidentale dans le domaine des relations patronales-syndicales. Les deux modèles ont suscité de l'intérêt et le régime de cogestion d'Allemagne occidentale a même été adopté par certains employeurs qui dirigent dans la plupart des cas de petites entreprises non syndiquées. Certaines compagnies syndiquées, particulièrement dans les industries bénéficiant d'une protection tarifaire, et certaines compagnies ayant des difficultés financières ont adopté le principe de participation à la propriété des employés et de représentation des employés au comité de direction. Les exemples sont toutefois peu nombreux au Canada à ce jour. Dans les entreprises syndiquées, on s'est par ailleurs fortement intéressé à la participation des employés grâce à des programme de qualité de la vie au travail. Au Canada, dans l'ensemble, la participation des travailleurs se limite cependant à l'échelon fondamental de la négociation collective.

Le contexte est néanmoins très différent en Allemagne occidentale. Depuis le début des années 20, les travailleurs allemands ont obtenu le droit de participer à la prise de décision en cogestion. Les salariés allemands jouissent d'une participation à deux niveaux. D'abord, au niveau de l'usine, en vertu de la Loi constitutionnelle du travail, les employés, à l'échelon local, possèdent certains droits leur permettant d'analyser de près et de remettre en question les décisions du patronat. Ce droit demeure distinct du droit de négocier collectivement. De plus, les travailleurs allemands peuvent avoir des représentants au Comité de surveillance des entreprises. Le type et la taille de celles-ci dicte l'importance de la représentation[51].

Le système adopté par République fédérale d'Allemagne a souvent été mentionné comme principal facteur de l'attitude du patronat et des syndicats à résoudre leurs problèmes sans recourir à des grèves et des lock-out destructeurs.

Alors que le régime de participation de l'Allemagne occidentale tend à mettre l'accent sur les structures collectives et les groupes, le régime japonais, au contraire, repose sur le travailleur lui-même. L'importance accordée à ce dernier par l'intermédiaire des groupes du contrôle de la qualité ou des Jishu-Kanri a étudiée de façon exhaustive au chapitre V.

---

51. Connaghan, C.J. Association ou mariage de convenance, Travail Canada, Ottawa, 1977

Néanmoins, en insistant sur le rôle de chaque travailleur et en lui permettant de faire preuve d'invention à son poste, le régime japonais a accru davantage la participation des salariés que le régime d'Allemagne occidentale où l'accent est placé sur la participation au processus décisionnel de l'entreprise plutôt qu'à la prise de décision propre à chaque emploi.

LA PARTICIPATION FINANCIÈRE

Une des techniques considérées par certains observateurs comme un élément vital de l'amélioration des relations syndicales-patronales est la participation des employés à l'actif financier des employeurs. Au Canada, la formule le plus fréquemment utilisée est celle de la participation aux bénéfices ou une variante assez semblable. Le mouvement ouvrier, dans l'ensemble, s'est fortement opposé au principe de la participation aux bénéfices.

Par ailleurs, en Allemagne occidentale, le gouvernement a adopté une loi sur l'accumulation de capitaux. La loi permet à l'employeur et à l'employé, par négociation collective ou entente individuelle, d'amasser jusqu'à 624 marks par année. La façon dont les économies sont dépensées permet également de profiter d'abris fiscaux[52].

Employeurs et travailleurs étudient depuis déjà quelques années un régime d'investissement qui permettrait aux employés de détenir des actions dans l'entreprise. Aucune entente finale n'a cependant encore été conclue.

L'investissement par participation aux bénéfices ou par acquisition d'actions est assez peu connu au Japon. Les Japonais ont toutefois créé une formule d'investissement par bonis négociés. Le régime de prime qui est négocié par les syndicats prévoit deux versements chaque année. Le montant de la prime varie selon l'industrie, mais la moyenne s'établit à environ cinq mois de salaire. Certaines industries versent une prime atteignant neuf mois de salaire. Le régime de prime est une variante "subtile" de la participation aux bénéfices puisqu'elle dépend de la situation financière des employeurs: meilleure elle est, plus élevées sont les primes. Par contre, les annnées où la situation financière de l'entreprise est précaire, les primes sont faibles.

LES SYNDICATS ET LA POLITIQUE

Le mouvement ouvrier canadien considère le Nouveau Parti Démocratique comme le parti ouvrier. De nombreux syndicats ouvriers aident, financièrement ou autremenet, le N.P.D. À l'échelle nationale, le Congrès du travail du Canada appuie ouvertement le N.P.D. Par ailleurs, cet appui varie suivant chaque province; l'importance de l'appui des syndicats au N.P.D. est forte en Colombie-Britannique et en Saskatchewan, mais beaucoup moindre dans le centre du pays et les

---

52. Association on mariage de convenance, op. cit., pages 73-76.

provinces maritimes. Certains syndicalistes moins idéalistes croient néanmoins que le mouvement ouvrier doit être apte à collaborer avec le gouvernement fédéral et les provinces. Un certain nombre de syndicalistes actifs sont députés du N.P.D. aux paliers provincial et fédéral.

En Allemagne occidentale, le mouvement ouvrier s'est engagé fermement à participer à la vie politique du pays. Il appuie fortement le parti social-démocrate qui est le parti politique le plus important depuis un certain nombre d'années. Certains syndicats appuient cependant le parti conservateur, le principal parti d'opposition.

Le Bureau de direction de la Fédération des syndicats ouvriers d'Allemagne (DGB) regroupe les diverses tendances politiques puisque tous les grands partis politiques y ont un nombre défini de sièges. Cette coutume découle de la constatation faite par les dirigeants ouvriers après la guerre, selon laquelle il était indispensable d'y assurer une représentation politique, religieuse et régionale pour maintenir un mouvement ouvrier unifié capable de résister aux manipulations des gouvernements.

Au Japon, la plupart des syndicats appuient les partis d'opposition socialistes. Cependant, les désaccords de longue date entre les quatre principales centrales ouvrières ont nui à la formation d'une approche politique cohérente et uniforme.

LES ASSOCIATIONS D'EMPLOYEURS

Il n'existe pas au Canada d'association unique qui soit le porte-parole des employeurs de tout le pays en matière de relations du travail. Un certain nombre de groupes influents existent tels que la Chambre de commerce et l'Association des manufacturiers canadiens, mais leur activité est très diversifiée et leurs membres ne sont par les mêmes.

Du point de vue provincial, la situation se présente différemment. Outre les organismes de négociation collective qui négocient au nom de divers groupes industriels, les employeurs de certaines provinces ont créé de solides associations qui les représentent lorsqu'il est question de relations industrielles. L'Employers' Council of British Columbia et le Conseil du patronat du Québec sont deux exemples de puissantes associations provinciales.

En République fédérale d'Allemagne, les employeurs sont représentés par la Confédération des associations d'employeurs d'Allemagne (DBA) dont les membres sont des associations d'employeurs. Elle sert de porte-parole à l'industrie en matière de politique sociale, sujet qui englobe la négociation collective, les conditions de travail et l'emploi.

Elle ne participe pas directement à la négociation collective, mais coordonne la négociation dans l'ensemble du pays. Toutefois, les associations membres gardent la responsabilité finale de la négociation collective de leur politique salariale.

Les employeurs du Japon sont représentés, comme il a été dit au préalable, par quatre grandes organisations d'employeurs dont la Fédération japonaise des associations économiques (Keidanren), la plus puissante de toutes. Le principal représentant du patronat en matière de relations industrielles est en outre la Fédération japonaise des employeurs (Nikkiren).

Les Fédérations ne négocient pas au nom de leurs membres, mais coordonnent les vues des employeurs sur les questions de travail. De plus, elles agissent à titre de porte-parole des entreprises en matière de travail auprès du gouvernement et du grand public. Elles leur fournissent également une grande diversité de services dans le domaine des relations industrielles.

LE TRIPARTISME

La consultation entre le gouvernement, les syndicats et les employeurs relativement aux relations industrielles se fait de façon beaucoup moins structurée au Canada qu'au Japon ou en Allemagne occidentale.

Une tentative de création d'un organisme de consultation tripartite a échoué à la fin des annnées 70 parce que le Congrès du travail du Canada a retiré son appui à certains organismes par suite de l'adoption des mesures de contrôle des prix et des salaires. Aucune entreprise reconnue n'a été constituée depuis lors.

Dans le secteur privé, le Japon a mis sur pied la Table ronde de l'industrie et des travailleurs en vue de créer une tribune d'échanges sur les principales questions d'intérêt dans le domaine des relations industrielles. Des membres influents du cabinet, y compris le Premier ministre, participent aux rencontres. Un organisme semblable a également été créé pour les associations du secteur public du type des sociétés de la Couronne du Canada.

Pendant bien des annnées, le Programme d'action concertée a été considéré comme un organisme de consultation privilégié en Allemagne occidentale. Ses membres représentaient tous les secteurs de l'entreprise privée, du mouvement ouvrier et du gouvernement. Ils jouissaient d'une cote de crédibilité élevée dans le pays. Depuis 1978, le programme n'est malheureusement pas aussi efficace. Depuis la révision de la Loi de la cogestion qui a accordé des pouvoirs accrus aux travailleurs, la Confédération des associations d'employeurs d'Allemagne a contesté la légitimité de cette loi devant les tribunaux. Le mouvement ouvrier a alors retiré son appui au Programme d'action concertée. Les tribunaux ont par ailleurs reconnu le bien-fondé de la loi et les modifications sont maintenant en vigueur. En outre, des signes encourageants laissent prévoir l'adoption d'une nouvelle formule de consultation dans un avenir rapproché.

DONNÉES ÉCONOMIQUES SUR LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

En Allemagne occidentale, le Groupe des conseillers économiques - "les cinq experts" - créé par la loi fédérale publie périodiquement des prévisions économiques auxquelles les syndicats et les employeurs accordent une grande valeur. Ces prévisions économiques qui sont largement diffusées sont devenues un instrument de référence pour les partenaires de la négociation collective. De fait, les prévisions économiques ont été citées comme ayant un effet modérateur sur les attentes individuelles.

Ni le Japon ni le Canada ne possèdent d'organisme comparable. Au Japon, les prévisions économiques sont publiées par les associations d'employeurs, les institutions financières, les associations professionnelles et les diverses sociétés para-gouvernementales. Au Canada, il existe de nombreuses associations économiques et financières qui publient des prévisions économiques. Le Conseil économique du Canada doit, selon la loi, fournir des données sur les prévisions à long terme plutôt qu'à court terme.

LA LÉGISLATION DU TRAVAIL

Au Canada, les relations du travail sont régies par 11 législations émanant des 10 provinces et du gouvernement fédéral. La législation du travail du Canada porte sur la façon précise dont les négociations collectives doivent être menées.

La législation japonaise portant sur les relations industrielles aussi bien que celle de l'Allemagne occidentale ont une orientation assez différente de l'orientation canadienne. L'accent est mis sur les répercussions sociale des relations du travail dans des domaines tels que les normes de travail et le salaire minimum, plutôt que sur la façon dont les parties à la négociation collective doivent aborder les mesures précédant une grève, l'accréditation syndicale et ainsi de suite. Le Japon et l'Allemagne occidentale confèrent aux parties à la négociation collective la responsabilité de diriger les relations industrielles au lieu d'en prévoir le contrôle par la loi.

L'ARBITRAGE DES CONFLITS

Au Canada, l'application de la législation du travail est confiée aux commissions des relations du travail provinciales ou fédérale.

Au Japon, une commission centrale des relations du travail composée de représentants du public, des employeurs et des syndicats a été mise sur pied. Outre l'organisme central, les commissions de relations du travail existent également au niveau des préfectures. Certaines commissions des relations du travail représentent également des industries particulières telles que la navigation et le transport.

L'objectif principal des commissions centrales de relations du travail est de corriger les pratiques injustes, de surveiller l'activité des commissions de relations du travail des paliers inférieurs et de résoudre les conflits portant sur les conventions collectives.

En République fédérale d'Allemagne, tous les conflits survenant entre employeurs et employés, syndiqués ou non, sont soumis aux tribunaux du travail qui relèvent du système judiciaire. Ces tribunaux ne participent pas à la négociation collective et n'émettent pas d'ordonnance de cessation et de désistement.

Les tribunaux du travail fonctionnent à trois paliers. Les tribunaux locaux sont des tribunaux de première instance et relèvent de l'autorité locale en matière de travail. Les deux autres paliers sont des tribunaux d'appel. Le premier palier d'appel est le tribunal provincial. Le dernier palier d'appel est le tribunal fédéral qui est unique et relève du gouvernement fédéral.

LES EMPLOYÉS DU SECTEUR PUBLIC

Les fonctionnaires fédéraux du Canada détiennent depuis longtemps le droit de se syndiquer pour négocier collectivement et de faire la grève. Dans le secteur public, il existe un certain nombre de syndicats qui représentent les employés. Les employés des sociétés de la Couronne ont dans l'ensemble les mêmes droits que les employés du secteur public et, à bien des égards, sont considérés comme étant plus près du secteur privé que du secteur public.

Les employés de la Fonction publique du Japon, à l'échelon national ou local, n'ont pas le droit de grève. Ils ont été divisés en trois groupes distincts. Les employés des sociétés d'État, le premier groupe, peuvent se syndiquer et négocier, mais ne peuvent faire la grève. Lorsqu'une convention collective ne peut être conclue, le conflit est soumis à l'arbitrage. Les fonctionnaires qui forment le second groupe de l'échelon national à l'échelon local, peuvent se syndiquer, mais ne peuvent ni négocier ni faire la grève. Les taux de salaire relatifs et les conditions de travail de ce groupe sont fixés par l'Agence nationale du personnel. Dans le cas des employés des services essentiels, comme les policiers, les pompiers, les enseignants et les gardiens de prison, le droit de se syndiquer, de négocier ou de faire la grève n'existe pas. L'Agence nationale du personnel fixe les salaires et les conditions de travail de ces employés.

En Allemagne occidentale, les fonctionnaires ont le droit de se syndiquer. D'ailleurs, le syndicat de la Fonction publique est l'un des plus importants syndicats à ne pas être directement affilié à la Fédération des syndicats ouvriers d'Allemagne. Bien que la majeure partie des employés du secteur public aient le droit de négocier une convention collective et de faire la grève au besoin, un groupe assez important est privé du droit de grève. Cette interdiction est liée au caractère essentiel de leur poste et à certains facteurs historiques comme l'emploi à vie. Ce sont les policiers, les pompiers, les enseignants, les professeurs d'université et tous ceux qui sont employés directement par les gouvernements fédéral, préfectoraux et municipaux. Leurs salaires et leurs conditions de travail sont fixés par décret gouvernemental.

CHAPITRE VII

MOYENS D'ACTION PROPOSÉS

Le succès économique du Japon est notoire et les résultats obtenus sont évidents et explicites. Au cours des deux dernières décennies, la croissance de la productivité des entreprises et de l'industrie japonaises a surpassé celle de la plupart des pays occidentaux. De plus, bien qu'il doive importer son pétrole, le Japon s'est relevé de la grave crise de 1973 qui a freiné sa capacité de production. Depuis 1974, la croissance de la productivité a encore une fois atteint des niveaux supérieurs à ceux des autres pays industrialisés.

Une analyse du nombre de jours-homme perdus en raison de conflits du travail, de 1976 à 1979, démontre que la situation a été bien meilleure au Japon qu'au Canada, qu'aux États-Unis et qu'au Royaume-Uni. En 1978, le Japon a enregistré le plus faible nombre de jours-homme perdus et s'est classé deuxième après l'Allemagne occidentale pendant deux autres annnées.

Malgré le taux très élevé de l'inflation lié à la crise du pétrole de 1973, le Japon a réussi à limiter son taux d'inflation à 5,4 p. 100 en août 1981, taux le plus bas de tous les pays occidentaux[53].

Le miracle économique japonais a eu pour effet de relever rapidement le niveau de vie des travailleurs au cours des 20 dernières années. Bien que le niveau des salaires ne soit pas le même qu'aux États-Unis et qu'en Allemagne occidentale, il a rejoint ceux du Royaume-Uni et de la France.

Les relations entre employeurs et employés japonais sont l'un des principaux facteurs qui ont assuré le succès économique du pays. Ainsi, une étude de ce genre nous conduit naturellement à nous demander si on pourrait parvenir à une pareille réussite au Canada. On serait naturellement tenté de transposer intégralement ou en grande partie un régime si efficace.

Cependant, les relations patronales-syndicales du Japon sont propres à ce pays et se fondent sur un cadre culturel et une tradition bien établis. Les éléments clés en sont l'emploi à vie, les salaires fixés en fonction de l'ancienneté et l'existence d'un syndicat distinct dans chaque entreprise. Certaines composantes du régime japonais, sinon la totalité d'entre elles, n'existent pas dans les relations patronales-syndicales et la négociation collective au Canada. Le modèle japonais serait donc difficile à appliquer au Canada.

Bien que les régimes patronaux-syndicaux du Japon ne puissent être utilisés au Canada, certains éléments des relations employeurs-employés pourraient être intégrés efficacement à notre système et contribuer à l'amélior. À cette fin, nous recommandons au gouvernement fédéral d'adopter les neufs mesures d'action définies ci-après.

---

53. Honolulu Star-Bulletin, "Britain Getting Hold on Cash", édition du samedi 22 août 1981.

1. QUE LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL CRÉE UNE COMMISSION ROYALE D'ENQUÊTE SUR LES CAUSES AUXQUELLES IL FAUT ATTRIBUER LE MAUVAIS ÉTAT DES RELATIONS DU TRAVAIL ET SUR LE NOMBRE ÉLEVÉ DE GRÉVES ET DE CONFLITS DU TRAVAIL AU CANADA

La motivation individuelle des travailleurs apparaît comme l'un des problèmes clés du débat en cours sur la productivité en Amérique du Nord. Comme on l'a déjà mentionné, les Japonais ont mis au point des techniques de motivation et de syndicalisation des employés faisant appel à leur esprit d'invention. De plus, les employeurs japonais semblent plus aptes et mieux diposés que leurs homologues canadiens à créer et à maintenir chez les travailleurs un esprit de loyauté envers l'entreprise qui engendre la satisfaction et une parfaite identité de vues.

Le bilan médiocre du Canada en matière de jours-hommes perdus et la faible productivité qui en résulte sont notoires. Les employeurs, les responsables de l'élaboration des politiques et le grand public saisissent toutefois assez mal les changements d'attitude des salariés face au travail, particulièrement chez les jeunes, leur degré d'aliénation et ce qui en est la cause, de même que leurs motivations d'ordre personnel et pécuniaire relativement à leur emploi.

Une enquête exhaustive sur ces facteurs et sur d'autres questions cruciales relatives aux relations industrielles approfondirait la connaissance que les employeurs, les gouvernements et tous les autres intéressés ont de la question. Il serait plus facile, à partir de ces données, d'améliorer le climat des relations du travail au Canada et de réduire les conflits patronaux-syndicaux.

2. QUE LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL CRÉE UN INSTITUT NATIONAL DE LA PRODUCTIVITÉ CHARGÉ DE LE CONSEILLER, LUI, LES ENTREPRISES ET LES SYNDICATS, SUR LES MEILLEURS MOYENS D'ACCROÎTRE LA PRODUCTIVITÉ DE CELLES-CI

À titre de pays exportateur, le Canada doit régler un grand nombre de problèmes pour que les Canadiens accroissent leur niveau de vie.

Les niveaux de productivité futurs des entreprises et de l'industrie canadiennes constitueront un facteur de succès déterminant, compte tenu de l'évolution de la concurrence dans le marché mondial. Il est peu probable que les entreprises et les industries puissent seules relever le défi. Il faudra que le Canada déploie des efforts à l'échelle nationale pour demeurez en situation de concurrence sur les marchés mondiaux, en suscitant une collaboration patronale-syndicale poussée, en exigeant de la main-d'oeuvre qu'elle soit hautement qualifiée, en insistant pour qu'une collaboration étroite existe entre le gouvernment et l'industrie aux paliers les plus élevés, en simplifiant la réglementation gouvernementale et en implantant une restructuration des industries à faible croissance.

Un Institut national de la productivité serait un organe efficace qui permettrait de réaliser ces objectifs. Outre son rôle consultatif auprès du gouvernement et des entreprises, il pourrait avoir un apport considérable s'il faisait connaître aux Canadiens l'importance d'une productivité accrue pour le bien-être du pays.

Grâce à un mandat de cette nature et à la diversité du recrutement de ses membres parmi les hommes d'affaires, les syndicats, les gouvernements provinciaux et fédéral, l'Institut national pourrait fortement contribuer à l'essor économique du pays.

3. QUE LE MINISTÈRE FÉDÉRAL DU TRAVAIL, EN VUE D'ACTIVER LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU PAYS, ENTREPRENNE UN PROGRAMME EXHAUSTIF D'INFORMATION DES EMPLOYEURS, DES TRAVAILLEURS, DES SYNDICATS ET DU GRAND PUBLIC SUR LES PRATIQUES JAPONAISES DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

Au Japon, le contrôle de la qualité, à l'origine, était une technique destinée à relever le niveau de qualité des produits et des services, est maintenant considéré comme un outil important du patronat et des employés pour maintenir la croissance économique.

Le principe du contrôle de la qualité, qui combine une certaine philosophie de la gestion, des modalités structurelles particulières et la participation directe des employés au processus décisionnel, a été qualifié par certains observateurs comme l'une des principles causes du miracle économique japonais.

Cette troisième proposition se fonde sur la conviction que le principe japonais du contrôle de la qualité devrait être appliqué de façon plus poussée au Canada. Nous sommes d'avis que le programme mis sur pied par le gouvernement devrait faire connaître amplement les avantages du contrôle de la qualité, et comprendre des subventions aux employeurs et aux travailleurs désireux de visiter le Japon et de se renseigner sur place.

Au moment d'élaborer ces programmes, le gouvernement fédéral devrait préciser que le financement sera offert uniquement pour une période maximale de 5 ans et que, par la suite, il devrait provenir d'autres sources.

4. QUE LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL PROCÈDE À UNE RÉVISION DES FONCTIONS DU CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA POUR LUI PERMETTRE D'EFFECTUER DES PRÉVISIONS À COURT TERME, DE FAÇON À COMBLER CE BESOIN

L'une des caractéristiques essentielles d'un climat de relations industrielles stable est l'existence de données économiques dignes de foi. À l'heure actuelle, au Canada, il existe divers établissements qui font de la prospective économique; ils représentent une diversité d'entreprises et de syndicats. Il est nécessaire d'avoir un bureau central digne de foi et capable de communiquer des données économiques significatives aux parties à la négociation collective, aux membres des syndicats, aux employeurs et au grand public. Un tel organe permettrait

de mettre fin à la confusion et au manque d'information sur l'économie canadienne, et au fardeau des contribuables.

Le Conseil économique du Canada est un organe de recherche et d'information bien établi, hautement reconnu, régi par des règles strictes, entièrement autonome et représentant divers milieux.

5. QUE LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL, EN RAISON DES RÉPERCUSSIONS DES CONFLITS DU TRAVAIL SUR LA PRODUCTIVITÉ AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE, ANALYSE TOUS LES POSTES DE LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE ET DÉTERMINE CEUX QU'IL CONSIDÈRE COMME ESSENTIELS, ET ÉLABORE DES MÉTHODES PLUS NOVATRICES QUE LES MÉTHODES PRÉSENTES POUR RÉGLER LES CONFLITS RELATIFS AUX NÉGOCIATIONS COLLECTIVES PORTANT SUR CES POSTES

Les pays industrialisés ont envisagé la négociation collective dans le secteur public de diverses façons.

Le Japon a classé les employés du secteur public en différents groupes dont les deux pôles sont ceux qui ont le droit de se syndiquer et de négocier collectivement, mais n'ont pas le droit de grève, et les employés des services essentiels comme les policiers, les gardiens de prison et les pompiers qui n'ont ni le droit de se syndiquer ni celui de négocier ou de faire la grève. Le principe s'applique de la même façon aux employés du secteur public, aux paliers régional et municipal. L'Allemagne occidentale accorde le droit de se syndiquer et de négocier collectivement à la plupart des employés du secteur public, mais interdit à certains groupes de faire la grève. C'est le principe des services essentiels qui sous-tend les formules utilisées dans les deux pays.

Le Canada est allé plus avant que la plupart des pays industrialisés en accordant le droit de grève aux employés du secteur public. En effet, puisque le droit de grève a déjà été octroyé aux employés du gouvernement fédéral, la suppression de ce droit serait considérée comme une mesure extrême. Par ailleurs, on se préoccupe de ce que des arrêts de travail dans la Fonction publique fédérale puissent causer des préjudices et créer de graves problèmes à l'ensemble des citoyens.

La proposition prévoit la création d'une commission d'enquête qui analyserait tous les postes de la Fonction publique fédérale pour déterminer lesquels sont nettement essentiels au gouvernement et au pays. Une fois ce travail terminé, la commission d'enquête devrait avoir pour mission de recommander des moyens moins traditionnels et plus innovateurs de régler les conflits de travail dans le cas des services essentiels. Son analyse ne devrait pas nécessairement mener à la suppression du droit de grève mais devrait, en fait, permettre d'élaborer des façons plus novatrices et plus audacieuses de régler les conflits de travail dans ce secteur.

6. QUE LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL, EN VUE D'ATTEINDRE LA STABILITÉ D'EMPLOI ET, PAR CONSÉQUENT, D'AMÉLIORER LE CLIMAT DES RELATIONS INDUSTRIELLES, ACCORDE DES PRIMES AUX PATRONS QUI GARDENT LEURS EMPLOYÉS AU SEIN DE LEUR ENTREPRISE PLUTÔT QUE DE LES METTRE À PIED PENDANT DE COURTES PÉRIODES

L'une des caractéristiques les plus importantes des relations harmonieuses entre employeurs et employés qui règnent au Japon est l'engagement des employeurs, du gouvernement et des syndicats à maintenir le plein emploi. La formule japonaise est le résultat de l'expérience de nombreuses décennies d'essais et d'erreurs ainsi que de l'intérêt accordé en priorité aux relations employeurs-employés. Les employeurs aussi bien que le gouvernement ont reconnu que la garantie d'emploi aux travailleurs créait des liens psychologiques étroits entre l'employeur et le salarié. Un tel procédé favorise l'invention, l'innovation et la productivité chez l'employé qui n'a pas à craindre de se voir congédié à tout bout de champ.

La recommandation vise à fournir aux salariés un degré limité de sécurité d'emploi et à réduire les inconvénients et les problèmes causés par les mises à pied de courte durée. Si elle était appliquée, elle supprimerait un vieux facteur d'irritation qui fait régulièrement surface dans les négociations collectives, et éliminerait une importante source d'insécurité chez les travailleurs, notamment chez les jeunes et chez ceux qui viennent d'être embauchés.

La proposition pourrait être appliquée de diverses façons. Le gouvernement fédéral pourrait établir un programme de stimulants fiscaux de 150 p. 100 sur les salaires versés aux travailleurs maintenus à l'emploi de leur employeur au lieu d'être mis à pied.

On pourrait également créer un fonds de stabilisation de l'emploi qui verserait de l'argent aux employeurs dont les travailleurs doivent être mis à pied pour des périodes limitées. Cette aide financière servirait à la formation spécialisée des salariés maintenus à leur emploi mais ne travaillant pas. Pour inciter les travailleurs à garder leur emploi et à suivre ces cours de formation, le salaire de l'employé, pendant cette période, devrait être imposé par le fisc à un taux inférieur.

Le financement du fonds de stabilisation de l'emploi proviendrait de l'assurance-chômage.

En plus d'éviter les interruptions d'emploi, cette formule permettrait aux travailleurs d'accroître leur compétence, ce qui contribuerait à relever le niveau général de compétence de la main-d'oeuvre.

Dans le cas où la mise à pied dépasserait la période d'admissibilité prévue par cette proposition, les dispositions de la Loi sur l'assurance-chômage devraient s'appliquer.

Une telle recommandation ne doit pas viser les industries où des mises à pied de courte durée relèvent de la structure même du secteur. Dans de tels cas, les dispositions de la Loi sur l'assurance-chômage devraient s'appliquer.

7. QUE LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL, DE SA PROPRE INITIATIVE OU CONJOINTEMENT AVEC LES PROVINCES, METTE SUR PIED DES PROGRAMMES DESTINÉS À ATTIRER LES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS ET À LES MAINTENIR AU SEIN DE LA POPULATION ACTIVE

Le gouvernement, les employeurs et les syndicats japonais ont mis au point des programmes très complets pour favoriser la participation des travailleurs handicapés à l'activité industrielle et commerciale du pays. Des lois dont la portée est vaste ont été adoptées par le Parlement japonais et mises en application par les gouvernements successifs comme moyen d'atteindre cet objectif.

Il est largement reconnu au Japon que, outre son importance sociale, la participation des travailleurs handicapés a constitué une source remarquable de créativité, d'innovation et de productivité.

Une telle proposition pourrait être mise en application assez facilement et sans déboursés substantiels. Le gouvernement pourrait accorder aux employeurs de personnes handicapées des sommes égales à 70 p. 100 de leur salaire total pendant 12 mois. De plus, des montants pourraient être versés pour que les modifications dans les immeubles et l'équipement qui requiert la circulation des travailleurs handicapés soient effectuées. Le gouvernement pourrait aussi envisager une solution de rechange qui serait des avantages d'ordre fiscal pour les salaires versés aux handicapés et pour le coût de transformation des locaux.

8. QUE, POUR ACCROÎTRE LA STABILITÉ DES RELATIONS PATRONALES-SYNDICALES AU CANADA, LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL CRÉE UN GROUPE CONSULTATIF PATRONAL-SYNDICAL POUR LE SECTEUR PRIVÉ ET UN GROUPE CONSULTATIF PATRONAL-SYNDICAL POUR LE SECTEUR PUBLIC FÉDÉRAL.

L'un des facteurs importants du succès des relations patronales-syndicales ailleurs dans le monde est la présence d'organismes consultatifs bien établis, dignes de confiance, composés de hauts dirigeants du patronat, des syndicats et des gouvernements.

L'histoire récente du Canada démontre que les tentatives visant à créer des organismes tripartites composés de dirigeants des syndicats, du patronat et du gouvernement ont échoué. Malgré les échecs du passé, un organisme consultatif du genre de celui que nous proposons pourrait contribuer sensiblement à améliorer le climat des relations industrielles dans le secteur public canadien.

Ce comité consultatif devrait être formé de dirigeants des syndicats et du milieu des affaires. Pour en assurer la reconnaissance, la représentation du gouvernement fédéral devrait comprendre le Premier ministre et des membres influents du cabinet. Le ministre fédéral du Travail en serait le président.

L'objectif premier du comité devrait consister à étudier les problèmes liés aux relations patronales-syndicales canadiennes ainsi que les problèmes économiques d'envergure nationale.

Étant donné que le Canada s'est montré avant-gardiste par rapport à de nombreux autres pays quant au droit de négociation collective et au droit de grève dans la Fonction publique fédérale, il est primordial que le climat des relations patronales-syndicales dans le secteur public fédéral s'améliore. Le type d'organisme consultatif proposé a de fortes chances d'aider les employeurs et les employés à résoudre les problèmes de relations du travail sans le recours constant aux arrêts de travail.

Le principal objectif du comité consultatif consisterait à s'occuper des problèmes de relations touchant la Fonction publique. Les questions de négociation collective courantes ne devraient toutefois pas être soumises à cet organisme. La composition de l'organisme devrait être soigneusement étudiée de façon à tenir compte des caractéristiques uniques des relations du travail dans la Fonction publique.

9. AFIN DE CRÉER UN CLIMAT DE RELATIONS INDUSTRIELLES PLUS STABLE, QUE LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL, EN COLLABORATION AVEC LES PROVINCES, CRÉE UN CONSEIL NATIONAL DE COORDINATION EN MATIÈRE DE RELATIONS DU TRAVAIL

L'un des facteurs de stabilité des relations industrielles, en République fédérale d'Allemagne et au Japon, est l'existence dans ces deux pays d'un organisme central unique de juridiction en la matière.

Par contre, au Canada, chaque province, de même que le gouvernement fédéral, a compétence en matière de relations industrielles dans les limites de sa juridiction. Un organisme canadien regroupant les onze gouvernements comporterait quantité d'avantages.

Premièrement, une unité d'action, dans tout le pays, pourrait réduire la pression des négociations collectives portant sur les normes de travail, la formation professionnelle, la santé et la sécurité industrielles, les conditions de travail, pour ne mentionner que quelques éléments de la question. Deuxièmement, ce conseil pourrait résoudre de nombreux problèmes liés à la mobilité interprovinciale des travailleurs dans certaines industries. Troisièmement, cet organisme pourrait orienter les tendances salariales de façon éclairée, d'un bout à l'autre du pays.

Si elle était adoptée, cette recommandation permettrait de créer un groupe d'étude des relations du travail ayant pour but de rendre ces relations plus uniformes qu'elles ne le sont à l'heure actuelle.

TABLEAUX

		Page
A.	Croissance de la productivité de la main-d'oeuvre dans les principales industries, de 1960 à 1978	123
B.	Nombre de syndiqués par industrie, en 1979	124
C.	Nombre de syndiqués visés par chaque loi, en 1979	125
D.	Nombre de syndiqués par grande centrale syndicale, en 1979	126
E.	Les 20 syndicats ouvriers les plus importants, en 1979	127

TABLEAU A

Croissance de la productivité de la main-d'oeuvre
dans les principales industries
1960 - 1978

(Taux annuel moyen en %)

	Japon	République fédérale d'Allemagne	États-Unis
	%	%	%
Ensemble du secteur de la fabrication	8,2	5,5	3,4
Machinerie électrique	11,0	6,5	4,6
Machinerie de précision	10,6	4,2	-
Produits chimiques	10,4	7,5	5,5
Fer et acier	9,7	4,2	2,5
Machinerie d'usage général	9,7	2,8	2,9
Machinerie destinée aux transports	9,6	3,9	2,4
Pâtes et papiers	7,9	5,3	3,7
Textiles	7,8	6,8	3,9
Produits alimentaires	3,1	5,3	3,8
Vêtements	1,6	4,2	2,3

Source: Gouvernement du Japon, Livre Blanc du ministère du Commerce international et de l'Industrie sur le commerce international, 1980.

TABLEAU B

Nombre de syndiqués par industrie, en 1979

Industrie	Nombre de syndiqués (en milliers)	Taux estimatif de syndicalisation
Ensemble des industries	12 309	31,6
Agriculture, exploitation forestière	97	21,1
Pêches et produits de la mer		
Mines	55	45,5
Construction	689	16,8
Fabrication	4 116	36,0
Commerce de gros et de détail	762	9,6
Finances, assurances et biens immobiliers	997	60,8
Transports et communications	2 050	61,0
Approvisionnement en électricité, en gaz, en eau et en chaleur	234	73,1
Services	1 634	21,5
Services gouvernementaux	1 485	73,1
Industries diverses	191	-

Source: Institut du travail du Japon, Japan Labor Bulletin, Vol. 19, n° 4, avril 1980, page 5.

TABLEAU C

Nombre de syndiqués visés par chaque loi, en 1979

Lois	Nombre de syndiqués (en milliers)	Pourcentage de la syndicalisation totale
Loi des syndicats ouvriers	8 834	71,8
Loi des relations du travail dans les sociétés d'État et dans les entreprises nationales, Loi des relations du travail dans les entreprises publiques locales	1 228	10,0
Loi de la fonction publique nationale, Loi de la fonction publique locale	2 248	18,2

TABLEAU D

Nombre de syndiqués par grande centrale syndicale, en 1979

	Nombre de syndiqués (en milliers)	Pourcentage de la main-d'oeuvre syndiquée	Effectifs	
			Secteur privé (en milliers)	Secteur public (en milliers)
Conseil général des syndicats japonais (SOHYO)	4 553	37,0	1 485	3 068
Fédération japonaise du travail (DOMEI)	2 147	17,4	1 984	163
Fédération des syndicats indépendants (CHURITSUROREN)	1 337	10,9	1 336	1
Fédération nationale des organisations industrielles (SHINSANBETSU)	63	0,5	-	-
Autres syndicats indépendants, non affiliés aux quatre centrales syndicales	4 593	37,3	Ø	Ø
Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie-section du Japon	1 864	15,1	Ø	Ø
ECEF-JAF	679	5,5	Ø	Ø

TABLEAU E

Les 20 syndicats ouvriers les plus importants, en 1979

Rang	Syndicat	Effectif
1	JICHIRO - Employés des gouvernements locaux	1 240 370
2	NIKKYOSO - Enseignants	664 059
3	JIDOSHAROREN[1] - Travailleurs du secteur automobile	579 343
4	DENKIROREN - Travailleurs de la machinerie électrique	523 234
5	ZENSEN - Travailleurs des textiles	449 193
6	DENTSUKYOTO[2] - Travailleurs des télécommunications	334 105
7	SEIHORÖREN - Travailleurs de l'assurance-vie	328 693
8	ZENKINDOMEI - Travailleurs de la métallurgie	292 337
9	ZENKENSOREN - Travailleurs de la construction	260 462
10	KOKURO - Travailleurs des chemins de fer	252 429
11	TEKKORÖREN - Travailleurs du fer et de l'acier	237 190
12	JIDOSHAROREN[1] - Travailleurs de l'automobile	209 279
13	SHITETSUROREN - Travailleurs des chemins de fer privés	205 674
14	ZENTEI - Travailleurs des Postes	191 140
15	ZOSENJUKIROREN - Travailleurs de la construction navale et de la machinerie lourde	184 539
16	SHIGINREN - Travailleurs de la Banque de la Cité	181 156
17	ZENKOKUKINSOKU - Travailleurs de la métallurgie	169 924
18	KAIIN - Gens de mer	151 053
19	DENRYOKUROREN - Travailleurs de l'énergie électrique	136 368
20	GOKAROREN - Travailleurs de l'industrie des produits chimiques synthétiques	135 468

[1]Sont tous deux affiliés à la même fédération

[2]Comprend des syndiqués à l'emploi de sociétés privées, de même que des fonctionnaires de la Société japonaise des télécommunications.

REMERCIEMENTS

La présente étude a été rendue possible grâce à une bourse de la Fondation du Japon et à l'aide du ministère canadien du Travail (gouvernement du Canada).

Je tiens à remercier en particulier le sous-ministre du Travail, M. T. Eberlee, dont les vues générales dans le domaine des relations industrielles au Canada et ailleurs dans le monde ont constitué un appui inestimable à la réalisation de ce travail. Je désire souligner de même l'aide inestimable des membres du personnel du Consulat général du Japon à Vancouver, et notamment du Consul général Omori, du Consul Uchida et de l'agent consulaire Tanaka. Je remercie particulièrement Mme Shimuze de la Fondation du Japon qui n'a pas épargné ses efforts pour me ménager de nombreuses entrevues avec ses compatriotes et m'a fourni le concours d'interprètes à la courtoisie, à la patience et à la diligence incomparables.

Je ne peux passer sous silence l'aide dont j'ai bénéficié de la part des membres du personnel de l'Ambassade du Canada à Tokyo. Je remercie particulièrement de leurs conseils et de leur assistance les conseillers commerciaux John Tennant et R. Brocklebank, de l'Ambassade du Canada à Tokyo.

Ma femme, Erma, a été une collaboratrice précieuse et sa contribution à ma recherche ne saurait être oubliée.

Les renseignements contenus dans cette étude ont été obtenus, pour la plupart, au cours d'entrevues avec un grand nombre de Japonais oeuvrant dans le domaine des relations industrielles. Ces personnes n'ont pas ménagé leur temps pour me fournir des renseignements inappréciables et se sont entretenus longuement avec moi des relations industrielles au Japon, de la manière la plus directe et la plus simple. Je leur suis profondément reconnaissant de la contribution inestimable qu'ils ont apportés à cet ouvrage.

On trouvera, dans la liste qui suit, le nom de ces personnes et l'organisme ou l'établissement auquel leur nom est rattaché.

Syndicat des travailleurs des Postes du Japon (ZEN-YUSEI)	M. Kazuo Morita, Membre du Comité exécutif de DOMEI
Fédération des organisations économiques (KEIDANREN)	M. Toshiro Shimanouchi, Conseiller
	M. Hiroya Ichikawa, Directeur adjoint, Département des affaires économiques internationales

Fédération des syndicats indépendants du Japon (CHURITSUROREN)	M. Toshifumi Tateyama Président, Churitsuroren Président, Syndicat des travailleurs de l'industrie de la machinerie (Denkiroren) M. Junnosuke Yamaguchi Vice-secrétaire général
Fédération des syndicats des travailleurs de l'automobile du Japon	M. Haruki Shimizu Secrétaire général M. Naotake Kaihara Directeur adjoint, Département des affaires internationales
Conseil général des syndicats japonais (SOHYO)	M. Takehiro Ebitani Directeur, Bureau international M. Nakagawa Directeur Département de l'organisation
Institut des problèmes sociaux Fondation du Japon	M. M. Takita M. T. Tanaka Directeur Mme Shimizu
Fédération japonaise des syndicats des travailleurs du fer et de l'acier (TEKKOROREN)	M. Takuhiko Nakamura Président M. Yasumaso Saito Secrétaire général
Fédération japonaise du travail (DOMEI)	M. Masao Wenishi Secrétaire général adjoint M. Tomoharu Ichikawa Directeur, Service des fonctionnaires du Bureau des fonctionnaires de l'État

	M. Masao Aihara Directeur Bureau des affaires internationales
	M. Mitsuhide Higo Directeur Bureau des affaires gouvernementales
Fédération japonaise des employeurs (NIKKEIREN)	M. Yasuichi Ogawa Directeur Division de la politique de la main-d'oeuvre
	M. Takeo Naruse Directeur adjoint Division de la recherche
Institut du travail du Japon	M. Yasuo Kuwahara Assistant supérieur en recherche
Centre d'étude de la productivité japonaise	M. Shojiro Matsuo Directeur Service de l'administration
Société Kajima	M. Hiroshi Taguchi Chef Service de la main-d'oeuvre
	M. Yoshimura Chef de section Service de la main-d'oeuvre et de la sécurité
	M. Yasuhiro Kamada Chef adjoint Section du commerce Division internationale
Ministère du Travail	
Normes de travail	M. Yotaro Sawada Directeur adjoint Division de l'inspection Bureau des normes de travail

Politique de l'emploi	M. Ryuichi Aritoshi Directeur adjoint Division de la politique de l'emploi
	M. Yasuo Tanaka Chef de section Division de la politique de l'emploi
Législation	M. A. Tsukuba Directeur adjoint Division de la législation du travail
Formation de l'actif	M. Sadayoshi Watanabe Directeur adjoint Section du bien-être Bureau des normes de travail
Mouvement syndical	Mlle Ryuko Fujii Agent de recherche et d'analyse Relations industrielles Division du syndicalisme Bureau de la politique de la main-d'oeuvre
Fédération nationale des organisations industrielles (SHINSANBETSU)	M. Kiyoshi Igarashi Membre du comité exécutif central
Société japonaise de télégraphe et de téléphone	M. Norio Wada Chef Section du travail Bureau du personnel
Société sidérurgique niponne	M. Shiro Sekiguchi Directeur général des affectations spéciales - Service des relations de travail
	M. Kazuhiko Fukuda Directeur général adjoint Service des relations de travail

	M. Hideo Hamada Adjoint au directeur Secrétariat des relations publiques
Usine Kimutsu	M. Hiroshi Isomura Directeur général adjoint
	M. Mitio Fukuoka Directeur général Service des relations de travail
	M. Hiroshi Setoguchi Directeur des relations publiques Service des affaires générales
	M. Shimpei Shiba Chef de la section J.K.
Diète nationale	Mlle Rie Abe Secrétaire Affaires étrangères Chambre des représentants
Fédération nationale des sociétés d'assurance-santé	M. Jiro Hirose Directeur général
	M. Tadayoshi Ishimoto Directeur - Sécurité sociale Division de la recherche
	M. Kenichi Muraoka Adjoint au président Compagnie de produits électriques Toshiba Société d'assurance-santé
Institut de technologie de Tokyo	M. Yoshio Nakamura Directeur - Recherche Division des sociétés
	M. A. Fujioto - Directeur Affaires générales
	M. Koichiro Yanagawa Chef, Bureau des affaires internationales

	M. H. Harada - Chef de section Section du personnel
	M. Y. Saito Chef de section adjoint Section du personnel
	M. T. Saito - Secrétaire en chef Section du personnel
Gouvernement métropolitain de Tokyo	M. Shunryu Takahashi Directeur Division des affaires du travail Bureau des affaires générales
	M. Tadao Uchida - Chef Section des relations de travail Division des affaires du travail
	M. Norisato Kadowaki Conseiller du Directeur général Bureau des affaires générales
	M. Minoru Kaneda Agent de liaison et du protocole
Compagnie automobile Toyota Ltée	M. Shoichiro Sugiura Chef - Affaires publiques et communautaires
	Mlle Megumi Suzuki Affaires publiques et communautaires
Association des scientifiques et des techniciens du Japon (JUSE)	M. Junji Noguchi Directeur général
	M. Katuyuki Watanabe Adjoint au chef de section Section de la coopération internationale en publicité Service de recherche et de développement
	M. Ichiro Kotsuka Adjoint au chef de section

Les personnes dont les noms suivent n'ont pas été interviewées personnellement; elles ont cependant participé à la réunion au cours de laquelle les différences entre les systèmes japonais et canadien de relations industrielles ont fait l'objet de discussions.

La Banque de Tokyo Ltée,	M. Masahito Yamaguchi Directeur général adjoint Commerce et investissement Bureau des services d'information
Ambassade du Canada	M. J.R.B. Brocklebank Conseiller commercial
	M. John Tennant Conseiller commercial
	M. Y. Yabe Agent commercial
La Banque Industrielle Du Japon Ltée	M. Takao Nakagawa Gérant Service du développement des affaires
L'Organisation du commerce extérieur du japon	M. Kyoshiro Miyata Directeur La Division des Amériques
La Banque de Crédit à Long Terme du Japon Ltée	M. Takashi Uehara Directeur général adjoint Service des projet énergétiques Division du développement des affaires internationales
La Société Marubeni	M. S. Komori Directeur général Département de l'Amérique du Nord et de l'Océanie
Le Ministère du Commerce International et de l'Industrie	M. T. Kurihara Directeur adjoint Division des affaires commerciales internationales

Mitsui et Compagnie Ltée

M. T. Mochizuki
Directeur adjoint
Département de l'Amérique et de l'Océanie
Division de la planification
(outre-mer)

BIBLIOGRAPHIE

Chapitre 1

Ouvrages se rapportant aux sujets traités dans chaque chapitre

L'Institut du travail du Japon — Labor and the Economy Illustrated 1980

Ministère du Travail du Japon — Labor Administration in Japan 1980

Centre Keizui Koho
Institut japonais des affaires sociales et économiques — Japan 1980 - An International Comparison

Ministère du Travail du Japon — Labor Laws of Japan 1980

Administration nationale du personnel — The National Public Science Law 1978
Local Public Service Law 1970

L'Institut du travail du Japon — Employment and Immigration Policy 1979

Prof. H. Shimada — The Japanese Employment System publié par l'Institut du travail du Japon, 1980

Chapitre II

L'Institut du travail du Japon — Labor Unions and Labor-Management Relations 1979

Fédération japonaise du travail (Domei), janiver 1979 — Introducing Domei - Free Trade Union Movement in Japan, janvier 1975

Sohyo — This is Sohyo - Japanese Workers and their Struggles 1978

Institut du travail du Japon — Japan Labor Bulletin
Vol. 19, n° 4
avril 1980

Sohyo
Bureau international — Sohyo News
N° 360, 15 juillet 1980
N° 361, 15 septembre 1980
N° 362, 15 octobre 1980

Fédération japonaise des associations économiques — Keidanren at a Glance

Fédération japonaise des employeurs	Nikkeiren 1980

Chapitre III

La Fédération japonaise des syndicats du fer et de l'acier	The Steel Industry of Japan 1980
Société sidérurgique du Japon	Nippon Steel Annual Report 1er avril 1978—31 mars 1979
Société sidérurgique du Japon	Nippon Steel Annual Report 1er avril 1979—31 mars 1980
Société sidérurgique du Japon	Kimutsu Works, 1979
Société sidérurgique du Japon	This is Nippon Steel
Compagnie automobile Toyota	Annual Report - 1979
Compagnie automobile Toyota	Toyota
Compagnie automobile Toyota	Outline of Toyota - 1980
Sugimori Y; Kusunoki K; Cho F; et Uchikawa S	Toyota Production System and Kanban System Tirage préliminaire 3.12 Quatrième Conférence internationale sur la recherche sen production (Tokyo)
Fédération des syndicats des travailleurs de l'automobile du Japon	Meet Jidosharoren octobre 1980

Chapitre IV

Ministère du Travail du Japon, Tokyo	Labor Laws of Japan 1980

Chapitre V

Centre d'étude japonais de la productivité	Quarterly Journal of Productivity Statistics Avril 1980
Centre d'étude japonais de la productivité	Productivity Movement in Japan
Institut du travail du Japon	Japan Labor Bulletin Vol. 19, nº 6, juin 1980

Société sidérurgique nipponne — Outline of J-K Activities at Nippon Steel, Juillet 1980

Association des scientifiques et des techniciens du Japon — J.U.S.E. Activities, Janvier 1980

Association des scientifiques et des techniciens du Japon — Q.C. Circle Konyo General Principles of the Q.C. Circle, Novembre 1970

Association des scientifiques et des techniciens du Japon — Reports of Q.C. Circle Activities, 13 novembre 1980

Chapitre VI

Connaghan, C.J. — Association ou mariage de convenance, Travail Canada, 1977

Organisation internationale du travail — Annuaire des statistiques sur le travail 1980

OUVRAGES GÉNÉRAUX

"About Company Trips", Japan Times, le 21 octobre 1980.

Adams, F. Jr., "Why Japan Can - and Does!", une allocution prononcée à New York, mai 1980.

"Advent of 'elderly society' era leads large traders to review wage and annuity steps", The Japan Economic Journal, le 11 novembre 1980.

"Annual Growth of 5 pct. a sign of Japan's health", Vancouver Sun, le 16 décembre 1980.

Cooper, Gary L. et Kuniya, Nobu. "Participative Management Practice and Work Humanization in Japan", Personnel Review, vol. 7, n° 2, printemps 1978.

"Electric Firms Make Higher Bonus Offers", Japan Times, le 24 octobre 1980.

"Extending Retirement Age", Japan Times, page 12, le 21 octobre 1980.

"Handicapped Workers Up Slightly in Work Force", Japan Times, le 23 octobre 1981.

Hattori, Ichiro, "A Proposition on Efficient Decision Making in the Japanese Corporation", Columbia Journal of World Business, été 1978.

Hiroshi, Ando, "Has Japan Really Pulled Ahead?", Japan Echo, volume VII, n° 3, 1980.

Juran, J.M., "Japanese and Western Quality: A contrast in methods and results". Management Review, novembre 1978.

Kazutoshi, Koshiro, "The Path for Unionism in the Eighties", Japan Echo, volume VIII, n° 1, 1981.

Kenichi, Imai, "Hard Work is Not Enough", Japan Echo, volume VII, n° 2, 1980.

Kohei, Goshi, "Japanese Management and Productivity", une allocution prononcée lors de la Conférence sur la recherche sur la productivité, Houston (Texas), avril 1980.

Lukasiewicz, Mark, "Japanese reputation for Productivity based on more than mere technology", Globe and Mail, le 26 novembre 1980.

"The Robot Revolution", Time, le 8 décembre 1980, pages 50-57.

Satoshi, Bando, "Qualitative Change in the Labor Movement", Japan Echo, volume VIII, n° 1, 1981.

Takeda, Yutaka, "Jishu Kanri" as a Key to High Productivity", une allocution prononcée devant la Société du Japon, Inc., New York, le 9 mai 1980.

Tsurumi, Yoshi, "The Best of Times and the Worst of Times: Japanese Management in America", Columbia Journal of World Business, été 1978.

Ueda, Yoshio et Craighead, George P., "Patience in Human Relations; Key to doing business in Japan", Management Review, octobre 1978.

"West Germany Concerned over Aggressive Japanese Competition", Mainichi Daily Times, le 1er novembre 1980.

Whitehill, Arthur, et Takezawa, Shin-Chi, "Workplace Harmony: Another Japanese "Miracle"?", Columbia Journal of World Business, automne 1978.

Yashiro, Naohiro, "The Economic Rationality of Japanese Employment", The Economic Eye, mars 1981.

Yoshida, Korchi et Torchara, Mitsunori, "Redesigning jobs for a better quality of working life: the case of Tokyo Gas Co.", International Labor Review, vol. 116, n° 2, septembre-octobre 1977.

NOTES SUR L'AUTEUR

C.J. (Chuck) Connaghan est le président d'une entreprise d'experts-conseils de Vancouver, la C.J. Connaghan and Associates Ltd., spécialisée dans les relations industrielles.

Depuis l'obtention d'un diplôme de maîtrise en psychologie de l'Université de Colombie-Britannique, en 1960, l'auteur a travaillé sans relâche dans le domaine des relations industrielles au Canada. Il a occupé des postes importants en relations industrielles, dans les industries sidérurgiques et papetières de l'Ontario et du Québec.

En 1970, M. Connaghan est devenu le premier président de la Construction Labor Relations Association of British-Columbia, association reputée d'employeurs spécialisés en relations du travail, qui sert de modèle aux organismes semblables dans les autres provinces du Canada.

En 1977, l'auteur a publié un ouvrage intitulé Association ou Mariage de Convenance, dans lequel il étudie le système ouest-allemand des relations industrielles et le propose en exemple à des secteurs de la production industrielle canadienne.

De 1975 à 1980, il a exercé les fonctions de vice-président des Services administratifs de l'Université de Colombie-Britannique; il était alors chargé des opérations administratives non planifiées.